



U N I V E R S I D A D
DE LOS HEMISFERIOS
S A B E R Y S A B E R H A C E R

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

CIENCIAS EMPRESARIALES

“PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA SETECO CIA.LTDA.”

PLAN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTOR: JUAN JOSÉ ESPINOSA

PROFESOR GUÍA: MARCELO SALAS

DICIEMBRE, 2017

Índice

| | |
|---|----|
| Índice..... | 2 |
| DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS | 11 |
| DEDICATORIA | 12 |
| RESUMEN | 13 |
| ABSTRACT..... | 15 |
| ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 16 |
| Planteamiento del problema..... | 16 |
| Diagnóstico | 16 |
| Pronóstico. | 17 |
| Delimitación espacial..... | 18 |
| Formulación del problema | 18 |
| Objetivos | 18 |
| Objetivo general..... | 18 |
| Objetivos específicos | 18 |
| Objetivo específico 1. | 18 |
| Objetivo específico 2. | 19 |
| Objetivo específico 3. | 19 |
| Hipótesis | 19 |
| Justificación | 19 |
| Marco Referencial..... | 20 |
| Antecedentes de la investigación | 20 |
| Marco Teórico..... | 22 |

| | |
|--|----|
| Diseño y comportamiento organizacional | 22 |
| Motivación | 24 |
| Conflictos..... | 25 |
| Herramientas de estudio..... | 27 |
| Marco metodológico | 28 |
| Tipo de investigación..... | 28 |
| Longitudinal..... | 28 |
| Histórico..... | 28 |
| De campo | 28 |
| Diseño de la investigación | 29 |
| Fuentes | 29 |
| Primarias | 29 |
| Secundarias | 29 |
| Técnica e instrumentos de recolección de datos (empíricos y teóricos)..... | 30 |
| Encuesta | 30 |
| Entrevista | 30 |
| Observación directa | 30 |
| Marco conceptual..... | 31 |
| Organigrama | 31 |
| Manual Administrativo | 32 |
| Clima organizacional | 32 |
| Procesos de la administración..... | 34 |
| Evaluación de desempeño..... | 35 |

| | |
|--|----|
| CAPÍTULO I | 36 |
| ANÁLISIS DE LA EMPRESA | 36 |
| 1.1 Situación actual..... | 36 |
| 1.2.1 Principios y Valores..... | 36 |
| 1.3 Análisis PEST | 38 |
| 1.3.1 Factores políticos | 38 |
| 1.3.2 Factores económicos..... | 39 |
| 1.3.3 Factores Sociales..... | 40 |
| 1.3.4 Factores tecnológicos..... | 43 |
| 1.4 Análisis FODA..... | 45 |
| 1.5 Matriz FODA, Seteco Cia.Ltda | 47 |
| 1.6 Planes de mejora | 48 |
| 1.6.1 Gestiones para diseñar un plan estratégico | 48 |
| 1.6.2 Mejora operacional | 48 |
| 1.6.3 Políticas de la empresa..... | 48 |
| 1.6.4 Administrativas | 49 |
| 1.6.5 Personal..... | 49 |
| 1.6.6 Ventas y Compras | 49 |
| CAPÍTULO II..... | 51 |
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA..... | 51 |
| 2.1 Diseño Metodológico..... | 51 |
| 2.1.1 Diseño (descriptivo y de campo) | 51 |
| 2.1.2 Enfoque cualitativo | 51 |

| | |
|---|----|
| 2.1.3 Área de estudio | 51 |
| 2.1.4 Población..... | 51 |
| 2.1.5 Técnica de muestreo | 51 |
| 2.1.6 Tamaño de muestra | 51 |
| 2.1.7 Técnica de recolección..... | 52 |
| 2.1.8 Procesamiento y análisis | 52 |
| 2.1.9 Fuente de información | 52 |
| 2.2 Levantamiento de la información | 52 |
| Primera encuesta: Estructura organizacional | 53 |
| 2.3 Análisis e interpretación: primera encuesta | 54 |
| 2.4 Análisis e interpretación: segunda encuesta | 62 |
| 2.5 Entrevistas..... | 68 |
| 2.5.1 Financiero | 68 |
| 2.5.2 Área de Ventas..... | 77 |
| 2.5.3 Servicio al cliente..... | 77 |
| 2.5.4 Supervisor | 79 |
| 2.5.5 Marketing..... | 80 |
| 2.5.6 Auxiliar de gerencia..... | 82 |
| 2.5.7 Gerencia General y Presidencia | 82 |
| CAPÍTULO III..... | 84 |
| “PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SETECO CIA.LTDA” | 84 |
| 3.2 Misión | 85 |

| | |
|--|-----|
| 3.3 Visión..... | 85 |
| 3.4 Organigrama estructural de la empresa..... | 85 |
| 3.5 Propuesta de organigrama funcional..... | 88 |
| 3.6 Manual de funciones | 89 |
| 3.7 Análisis de brechas | 103 |
| 3.8 Clima laboral..... | 105 |
| 3.9 Presupuesto | 106 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 107 |
| 4.1 Conclusiones | 107 |
| 4.2 Recomendaciones | 108 |
| Bibliografía | 109 |

Ilustración

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Organigrama vertical. Fuente: Organización de empresas | 32 |
| Ilustración 2. Organigrama Seteco Cia.Ltda.Fuente: Seteco Cia.Ltda | 37 |
| Ilustración 3. Evolución del PIB en el sector de la construcción. Fuente: Banco Central del Ecuador | 40 |
| Ilustración 4. Equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional. Fuente: ENEMDU (2012-2016) | 43 |
| Ilustración 5. Hogares que tienen teléfono fijo y celular a nivel nacional. Fuente: ENEMDU | 44 |
| Ilustración 6. Acceso al internet según área. Fuente: ENEMDU | 45 |
| Ilustración 7. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 55 |
| Ilustración 8. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 56 |
| Ilustración 9. Clima laboral. Elaboración Propia..... | 62 |
| Ilustración 10. Clima laboral. Elaboración Propia..... | 63 |
| Ilustración 11. Clima laboral. Elaboración Propia..... | 63 |
| Ilustración 12. Clima laboral. Elaboración Propia..... | 64 |
| Ilustración 13. Clima laboral. Elaboración Propia..... | 65 |
| Ilustración 14. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 69 |
| Ilustración 15. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 70 |
| Ilustración 16. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 71 |
| Ilustración 17. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 71 |
| Ilustración 18. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 72 |
| Ilustración 19. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 73 |
| Ilustración 20. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 74 |
| Ilustración 21. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 74 |

| | |
|--|----|
| Ilustración 22. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 75 |
| Ilustración 23. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 76 |
| Ilustración 24. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 76 |
| Ilustración 25. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 77 |
| Ilustración 26. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 78 |
| Ilustración 27. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 78 |
| Ilustración 28. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 79 |
| Ilustración 29. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 79 |
| Ilustración 30. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 80 |
| Ilustración 31. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 81 |
| Ilustración 32. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 81 |
| Ilustración 33. Procesos administrativos. Elaboración Propia..... | 82 |
| Ilustración 34. Organigrama Estructural. Elaboración Propia..... | 87 |
| Ilustración 35. Propuesta de un nuevo organigrama. Elaboración Propia..... | 88 |

Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Encuesta Urbana y Desempleo. Fuente: INEC..... | 41 |
| Tabla 2. Estadísticas Vitales. Fuente: INEC..... | 41 |
| Tabla 3. Encuesta Urbana de Empleo y Desempleo. Fuente: INEC..... | 42 |
| Tabla 4. Registros del Programa Bono de Desarrollo Humano. Fuente: MIES | 42 |
| Tabla 5. FODA. Elaboración propia. Fuente: Subsecretaria de innovación y calidad | 45 |
| Tabla 6. Matriz FODA. Elaboración Propia | 47 |
| Tabla 7. Plan de mejora. Elaboración Propia..... | 50 |
| Tabla 8. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 55 |
| Tabla 9. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 57 |
| Tabla 10. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 57 |
| Tabla 11. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 57 |
| Tabla 12. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 57 |
| Tabla 13. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 58 |
| Tabla 14. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 58 |
| Tabla 15. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 59 |
| Tabla 16. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 59 |
| Tabla 17. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia | 60 |
| Tabla 18. Clima laboral. Elaboración Propia..... | 66 |
| Tabla 19. Clima laboral. Elaboración Propia..... | 67 |
| Tabla 20. Manual de funciones. Gerencia General. Elaboración Propia. | 89 |
| Tabla 21. Manual de funciones. Auxiliar de gerencia. Elaboración Propia | 90 |
| Tabla 22. Manual de funciones. Jefe financiero. Elaboración Propia. | 91 |
| Tabla 23. Manual de funciones. Contador. Elaboración Propia. | 92 |
| Tabla 24. Manual de funciones. Auxiliar contable. Elaboración Propia. | 93 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 25. Manual de funciones. Jefe de cartera. Elaboración Propia. | 94 |
| Tabla 26. Manual de funciones. Servicios generales. Elaboración Propia. | 95 |
| Tabla 27. Manual de funciones. Jefe en Sistemas. Elaboración Propia. | 96 |
| Tabla 28. Manual de funciones. Jefe de marketing. Elaboración Propia. | 97 |
| Tabla 29. Manual de funciones. Jefe de Ventas. Elaboración Propia. | 98 |
| Tabla 30. Manual de funciones. Servicio al cliente. Elaboración Propia. | 99 |
| Tabla 31. Manual de funciones. Supervisor. Elaboración Propia. | 100 |
| Tabla 32. Manual de funciones. Corte de aluminio. Elaboración Propia. | 101 |
| Tabla 33. Manual de funciones. Vidrio. Elaboración Propia. | 102 |
| Tabla 34. Manual de funciones. Conductores. Elaboración Propia. | 103 |
| Tabla 35. Evaluación de desempeño. Elaboración Propia. | 105 |
| Tabla 36. Presupuesto. Elaboración Propia. | 106 |

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

Firma del estudiante

Juan José Espinosa Ruiz

CC No: 1721156824

DEDICATORIA

A mis padres por el apoyo incondicional que he recibido desde mi educación básica hasta toda mi carrera universitaria, agradezco también al sacrificio que han hecho para brindarme lo mejor desde muy pequeño. A mis amigos que han hecho de mí una mejor persona durante mi carrera y que seguro lo harán durante toda mi vida; a mi novia quien me ha brindado las mejores sonrisas además de dedicación en todo este transcurso de tiempo. Finalmente, también dedico este trabajo a mi abuelito que en paz descansa Carlos Alberto Guillermo Espinosa López quién me enseñó a ver la vida de diferente manera.

Juan José Espinosa Ruiz

RESUMEN

El presente Trabajo de Titulación se refiere a un plan empresarial sobre la organización de la empresa, cabe indicar que existen todavía ciertas empresas que no tienen una buena estructura organizacional o modelos administrativos correctamente, esto puede generar que las instituciones no logren de manera efectiva sus metas, además esto puede presentar inconvenientes internos que pueden dar paso a problemas externos como falta de competitividad.

Con las referencias de Seteco Cia. Ltda. se es necesario analizar las contrariedades organizacionales que la empresa tiene, es decir la compañía no tiene una clara estructura orgánica. Lo que se pretende en este trabajo es ofrecer a la empresa Seteco ciertas propuestas para que puedan mejorar los resultados con un buen desarrollo de sus actividades y funciones.

Este trabajo de titulación contempla tres capítulos alineados a los objetivos, el primer capítulo se refiere a la situación actual de la empresa, en el segundo se revisa el direccionamiento estratégico y el tercero detalla la propuesta. Ante todo, como primera parte se tiene el planteamiento de problema, marco teórico, referencial, metodológico y conceptual.

En el capítulo I se define la situación actual, es decir de qué manera se encuentra la empresa, para lo cual se realizó un análisis PEST y un FODA, además se reseña una breve historia de la compañía.

En el capítulo II se explica el direccionamiento estratégico, con un diseño metodológico, allí se muestra el enfoque cualitativo, muestreo y técnicas de recolección, además del levantamiento de información que brindará explicación al siguiente capítulo.

En el capítulo III se detalla la propuesta de la estructura organizacional, estableciendo la Misión, Visión, adicionalmente se propone la implementación de un nuevo organigrama, el mismo que genera manuales de funciones.

Palabras clave: Clima laboral, estructura organizacional, capacitación, manual de funciones, misión y visión.

ABSTRACT

The present titling work refers to a business plan on the organization of the company, it should be noted that there are still certain companies that do not have a good organizational structure, this can cause that the institutions can't achieve effectively their goals, in addition this may present internal drawbacks that may give rise to external problems such as lack of competitiveness.

With the references of Seteco Cia. Ltda. It is necessary to analyze the organizational setbacks that the company has, that is, that the company does not have a clear organic structure. What is intended in this work is to offer the company Seteco certain proposals so that they can improve their results with a good development of their activities and functions.

This titling work includes three chapters aligned to the objectives, the first chapter refers to the current situation of the company, the second reviews the strategic direction and the third details the proposal. First of all, the first part is the problem statement, theoretical, referential, methodological and conceptual framework.

Chapter I defines the current situation, that is, in which way the company is located, for which a PEST analysis and a SWOT analysis were carried out, as well as a brief history of the company.

Chapter II explains the strategic direction, with a methodological design, showing the qualitative approach, sampling and collection techniques, as well as the gathering of information that will provide an explanation to the next chapter.

Chapter III details the proposal of the organizational structure, establishing the Mission, Vision, additionally proposes the implementation of a new organizational chart, the same that generates function manuals.

Key words: Labor climate, organizational structure, training, functions manual, mission and vision.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

Diagnóstico

Las estructuras organizacionales son las tareas o labores para tener una forma de delegación y toma de decisiones mediante provechosas políticas que hacen a la empresa integra y funcional. Existen dos tipos de estructuras, las verticales y las horizontales, por un lado, las horizontales delegan de alguna manera las tareas en un mismo nivel organizacional. Por el otro lado, se encuentran las estructuras verticales que son las características de cada empresa, es decir que la delegación de actividades o tareas que realiza lo hace por jerarquía, cada uno tiene su autoridad competente.

Servicios Técnicos para la Construcción (Seteco Cia.Ltda), es una empresa mediana fundada en 1988 y se encarga de la comercialización de aluminio, siendo uno de los mejores distribuidores en el Distrito Metropolitano de Quito para Cedal. Además, comercializan accesorios para ventanería, policarbonato, paneles de aluminio compuesto, vidrio arquitectónico, etc., con distintos proveedores como EQ o Arkos Ecuador.

El ambiente laboral de la empresa en éstos tres últimos años no ha sido el adecuado, evidenciándose en las relaciones interpersonales de los empleados de las diferentes áreas, puesto que han surgido diferentes grupos no amenos para la organización. Igualmente, la falta de comunicación y la no existencia de una estructura organizacional o de un buen gobierno corporativo hace que la empresa sea débil en todos sus aspectos.

Entre la gerencia y áreas como finanzas u operaciones existe un grado de no interés en su aporte al mejoramiento de la empresa, mediante ideas o sugerencias. La mayoría de las sugerencias que aportan valor quedan sin atención, evidenciando una falta de comunicación e interés.

Se contempla, además, que no existe un liderazgo adecuado dentro de la empresa ya que el alto mando diferencia a los empleados teniendo en cuenta criterios personales y no profesionales. Por consiguiente, esto ha provocado desconfianza en la dirección hacia los empleados hasta el punto de llegar a suponer posibles desvíos de recursos, por otro lado, la forma de comunicación entre los empleados y superiores no es adecuada, puesto que violan los escalones de mando, direccionándose la mayoría de los problemas hacia la gerencia y éstos terminan obviándolos. Además, la gran rivalidad entre los trabajadores y su falta de motivación incide en el servicio al cliente que se ofrece, disminuyendo con ello, los ingresos por concepto de ventas.

Pronóstico.

Para cualquier organización, el capital humano o talento humano es una de las áreas más importantes de una empresa. Con personas capacitadas y motivadas hacen que la organización sea sobresaliente en relación con la demás de su mercado. Por el momento Seteco Cia.Ltda., ha comenzado a establecer ciertas políticas que son inestables e inconsistentes con lo ya establecido.

Si la situación persiste, las ventas continuarán disminuyendo de manera paulatina debido a las deficiencias del servicio al cliente, la desmotivación que tienen los empleados, y el incremento del fondo de tiempo empleado por los trabajadores en las operaciones del área productiva. La falta de liderazgo y de comunicación ha llevado a despidos injustos y no justificados.

La inseguridad o la fluctuación de ciertas políticas corporativas hacen a la empresa más vulnerable en el actual mercado competitivo en el que se desarrolla. Por ello, se deben sustituir las estrategias ya establecidas por el alto mando que permitan mejorar el ambiente laboral y con ello el servicio al cliente.

En tal sentido, la creación de una nueva estructura organizativa vertical y jerárquica en la empresa, con el compromiso de cada uno de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos propuestos alcanzando un mayor nivel competitivo en el mercado.

Delimitación espacial.

La institución en donde se va realizar la investigación es Seteco Cia.Ltda la cual está situada en el Distrito Metropolitano de Quito en el sector del Comité del Pueblo, ésta organización pertenece al sector de la construcción por ser un distribuidor de la marca Cedal, no obstante el mal clima laboral ha sido el principal impedimento por el cual Seteco ha perdido en cierta medida competitividad en el mercado; por otro lado al ser un plan empresarial la información puede ser un poco complicada de conseguir para cualquier persona natural o jurídica. Ésta nueva propuesta se llevará a cabo a inicios del 2018.

Formulación del problema

¿Cómo el diseño de nueva estructura organizacional podrá mejorar de la empresa Seteco?

Sistematización

¿Cuál es la situación actual desde la estructura organizacional de la empresa Seteco?

¿Cuál es el direccionamiento estratégico que tiene Seteco?

¿De qué manera una propuesta estructura organizacional puede mejorar a la empresa?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una estructura organizacional que se adecue a las estrategias de la empresa Seteco.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la empresa Seteco.

Objetivo específico 2.

Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa Seteco Cia.Ltda.

Objetivo específico 3.

Proponer una estructura organizacional que se adapte a la estrategia de la empresa Seteco.

Hipótesis

El diseño de una estructura organizacional completa permitirá mejorar la estrategia de Seteco Cia.Ltda.

Justificación

Se aplicará una justificación práctica, la misma que realizarán en la empresa Seteco Cia.Ltda., en la ciudad de Quito, en donde se detallará de manera concisa la nueva transformación de una estructura organizacional antigua a una nueva, haciendo énfasis en elementos estratégicos y alternativas para mejorar el clima laboral de la empresa, de esta manera se mejorará el desempeño de los trabajadores.

Marco Referencial

Antecedentes de la investigación

Se ha tomado en cuenta varias fuentes confiables para fortalecer este plan empresarial, las cuales están interrelacionados con el contenido de investigación de este trabajo.

Para comenzar, en el trabajo de Montenegro Valles María Belén (2012) “El clima laboral y la influencia en la satisfacción de los trabajadores de la empresa pública “TAME”, en la unidad de negocio Quito periodo 2011-2012”. En esta investigación se propuso la posibilidad de medir de manera objetiva el clima organizacional, de manera que se pueda plantear los factores que influyen en el comportamiento laboral. Este proyecto se lo evaluó de manera cuantitativa. Por consiguiente, este trabajo consistió en la teoría bifactorial Herzberg; comportamiento y motivación; comunicación y enfocado principalmente a problemas y necesidades laborales.

Cabe recalcar que el trabajo fue correlacional, no experimental y cuantitativo ya que por medios exploratorios se utilizó entrevistas, métodos para poder medir de manera específica el comportamiento intrínseco y extrínseco. Por otro lado, Chiavenato, I (2007); Cooper, R y Swaf, A (1998); Blum, M y Naylor, J (1990); y Carbó, E (1999) fueron los principales escritores que fundamentaron de manera concisa el trabajo.

Los resultados del trabajo fueron tanto positivos como negativos. Se identificaron aspectos positivos en donde se aprecia que un buen clima laboral puede optimizar de manera eficaz el trabajo de los mismos, llegando a fortalecer la experiencia, lealtad hacia la organización. De la misma manera, los aspectos negativos fueron determinantes para poder identificar la falta de comunicación, asimismo, como la falta de liderazgo, trabajo en equipo y muchas veces de compromiso por parte de los directivos generando un ambiente de trabajo poco afable.

Con respecto al trabajo de Castro Serrano Victoria Sandra (2012) “Relación del desempeño laboral con el clima organizacional del grupo de educación aeronáutica del

comando aéreo de Combate N°1”, se orientó en instaurar eficazmente las relaciones entre un buen clima organizacional y las calificaciones de desempeño laboral con el fin de mejorar o perfeccionar el desempeño laboral dentro de la organización. De la misma manera esta investigación brinda un hecho generador de valor agregado al área de capital humano.

La metodología que se utilizó para este trabajo fueron cuestionarios FOCUS -93, además de entrevistas a una gran parte de los empleados, afectación del clima organizacional y desempeño laboral, como principales bases para la realización del trabajo. Los distinguidos precursores que favorecieron para el desarrollo de esta responsabilidad fueron: Agulló, E., Grau, J., Vallejo, Raula (2004); Chiavenato, I (2000) los cuales fueron los autores para el desarrollo del trabajo.

Los resultados obtenidos de la investigación fueron que el clima organizacional influye en el comportamiento de los empleados la cual hace que haya una baja creación de competitividad para la generación de productividad. Además, se llegó a la conclusión que dentro de un ambiente motivador y un buen sistema de liderazgo se puede obtener eficiencia laboral en todos sus ámbitos.

Por consiguiente, el trabajo fue de tipo exploratorio además de descriptivo ya que se utilizó varios métodos para la realización de la investigación como entrevistas y encuestas ya que se realizó a veinte y cuatro (24) encuestados de los cuales se obtuvieron de manera porcentual del desempeño laboral; pero además es descriptiva ya que tuvo que hacerse un análisis de resultados de las evaluaciones mensuales de la misma.

De modo similar se encuentra el trabajo de Muñoz Alvial María José y Ramirez Carrasco Karla N., (2010) “Diseño y propuesta del área de recurso humano en la cervecería Kunstmann”. En este trabajo tiene como objetivo de convertir al equipo laboral o mejor dicho al desempeño laboral en una ventaja competitiva que sea diferenciador de las demás organizaciones. Asimismo, un buen manejo de gestión de riesgos en el clima laboral hace la

diferencia entre la creación en de nuevos producto o servicios. La metodología en la cual se basaron para la ejecución del trabajo fue por medio de Focus Group, cuestionario sobre el clima laboral y un diagnóstico exhaustivo de la empresa. Chiaventano, Idalvert (1994); Davis y Newstrom (1999); Martínez Paulina (2005) como los principales autores que favorecieron al cumplimiento con este trabajo los cuales están directamente interrelacionados con gestión de talento humano y clima organizacional.

De la misma manera este trabajo fue tanto experimental como descriptivo, ya que se necesitó de varias encuestas y entrevistas por medio de una evaluación personal con diez y siete (17) preguntas, seguido de una matriz de desempeño estructurado por competencias funcionales con el cuarenta por ciento (40%); Competencias organizacionales con el cincuenta por ciento (50%) y Seguridad en el trabajo con el diez por ciento (10%). Con dichos fundamentos se consigue una sumatoria en total la cual deberá ser analizada después.

El resultado que se obtuvo en esta investigación fue descontento de los trabajadores en la organización por falta de mantención, lo que quiere decir que no hay los suficientes beneficios económicos. Si es que el modelo investigativo ésta en lo correcto, es decir, que es seguro que se pueda implementar la nueva estructura de recursos humanos, el clima laboral mejoraría la gestión de la empresa y por ende la competitividad de la empresa.

Marco Teórico

Diseño y comportamiento organizacional

Según los autores Luis R. Gomez, David B. Balkin y Robert L. Cardy (2001) el diseño de la organización implica una estructura organizativa, es decir que los empleados deben efectuar sus tareas asignadas para poder cumplir sus objetivos de producción y prestación de servicios (pág. 56). De esta manera el diseño de la organización se divide en tres puntos claves: Organización burocrática; Organización Plana; Organización sin fronteras.

Por otro lado, para Richard L. Daft (2000) el área de recursos humanos es una de las más importantes en cualquier organización, en donde las personas interactúan entre ellos con el fin de cumplir sus labores e incluso menciona que los directivos pueden delegar a sus trabajadores para que puedan tomar decisiones, además de oportunidades para poder reforzar sus conocimientos. Richard L. Daft tiene muy claro el sistema organizacional la cual tiende a estar a favor de una estructura horizontal.

Para Keith Davis y John W. Newstrom (1991) tanto el comportamiento como el diseño organizacional son fundamentales ya que las dos actúan a beneficio de los trabajadores y por ende al de la empresa. Por añadidura, el comportamiento organizacional se divide en personas, estructura, tecnología y medio.

John W. Newstrom (1991) definen a al diseño organizacional como:

La mayoría de las organizaciones depende de la organización clásica al crear sus estructuras porque está relacionada con los elementos esenciales de una institución (pág. 386). Se trata de ser más flexible con los sistemas de organización, cambiándolos según sea su interrelación contingente con su ambiente (pág. 393).

Cada uno de los autores tienen diferentes puntos de vistas en donde Luis R. Gomez, David B. Balkin y Robert L. Cardy habla de una tendencia más competitiva en la cual, las personas puedan aplicar sus conocimientos en busca de mejorar la producción y la prestación de servicios. Asimismo, Richard L. Daft aplica mucho la teoría de la productividad, pero por otro lado este autor también hace referencia a que las personas formen parte de la toma de decisiones y que tengan oportunidades para el mejoramiento de sus habilidades profesionales.

Sin embargo, para Keith Davis y John W. Newstrom el diseño y comportamiento organizacional no es tan solo personas, sino que también influye la estructura, tecnología y el medio y, además, se relaciona con los cambios entorno al ambiente ya que lo que se pretende es ser más flexible dentro de la organización (1991).

Aunque sus pensamientos puedan ser de alguna manera distintos se concentran en un mismo objetivo, el diseño y comportamiento organizacional, todos ellos apoyan esta moción de una u otra manera, a saber, que es una de las principales funciones de una organización por la obligación que lleva de tratar con los agentes más importantes, las personas.

Para este trabajo se tomará como referencia a Richard L. Daft y a Keith Davis y John W. Newstrom ya que están con una amplia visión de lo que requiere el trabajo, es decir que no solamente concentren en el objetivo de competitividad o productividad, sino que también sea “intrínseco”.

Motivación

Para los autores Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge (2015) definen a la motivación como “The processes that account for an individual’s intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal. While general motivation is concerned with effort toward any goal, we’ll narrow the focus to organizational goals toward work-related behavior.” (pág. 184)

Por otra parte, Shani A. B. y James B. Lau (1992) hacen referencia a varios conceptos de motivación, entre ellos se encuentra el “The human relations viewpoint” en donde piensan que las personas tengan una motivación intrínseca y que no sea remunerada ya que quieren que sean reconocidos más por sus actitudes que por sus aptitudes. Cabe recalcar que existen otros tipos de conceptos o conceptos alternativos de motivación que consiste en la iniciación, persistencia, intensidad y terminación (1992). Asimismo, según otros tipos de definiciones aclaran que la motivación se divide en tres pautas: “content theories of motivation, process theories of motivation and reinforcement theories of motivation” (págs. M6-29).

Por consiguiente, para la autora Judith R. Gordon (1997) el concepto de motivación se define básicamente en que los empleados sepan aprovechar mejor sus oportunidades y

puedan generar mejores resultados en cuanto a producción o a calidad e innovación (1997). Igualmente, se divide en tres teorías: “(1) las teorías de las necesidades, (2) la teoría de la igualdad, (3) la teoría del refuerzo, (4) la teoría de las expectativas y (5) establecimiento de metas” (pág. 114).

Para los autores Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge; y Shani A. B. y James B. Lau, el concepto de motivación es bastante similar, ya que los dos definen a ésta como una visión intrínseca, en pocas palabras, no es de interés una motivación remunerada, sino que sean valorados por su trabajo. Por el contrario, Judith R. Gordon se enfoca en que la persona sea el punto de atención y en donde se pueda aplicar las diferentes teorías en una organización.

En síntesis, se cita a Judith R. Gordon como referencia para la presente investigación porque tiene una mejor perspectiva en cuanto a motivación se refiere. Esta perspectiva trata de medir el grado de motivación de los empleados, pero con la diferencia que se hablará de distintas teorías las cuales podrán ser aplicables en circunstancias claves para cada trabajador.

La motivación es algo esencial para reforzar el funcionamiento de la empresa y competitividad de la empresa ya que no solo mejora la parte personal de cada empleado, sino que trae consecuencias positivas para la empresa, como el mejoramiento del servicio al cliente.

Conflictos

Ahora bien, Idalberto Chiavenato (2007) dice que no solamente es el conflicto, sino que también va ligada con la cooperación el cual no se da esporádicamente, siempre y en cualquier organización van a haber pensamientos, intereses y objetivos diferentes. Además, Idalberto, hace énfasis en lograr conseguir lo positivo y negativo del conflicto-cooperación (2007).

Para Judith R. Gordon (1997) toma como definición en cuatro puntos:

Metas o valores excluyentes; Un comportamiento éste diseñado para derrotar o suprimir a un contrincante; Grupos que se enfrente entre sí con actos que se oponen y contraataques; y, por último, si cada grupo trata de crear una posición relativamente favorable ante la otra, podría haber un conflicto. (pág. 374)

Por último, Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge tienen como referencia que un conflicto es una serie de procesos la cual se diferencia por dos visiones distintas: “La visión tradicional del conflicto y la visión interaccionista del conflicto” (pág. 401). Además de tener en cuenta que los conflictos funcionales pueden de alguna manera mejorar u optimizar el trabajo y la competitividad de la empresa.

Los tres autores están en lo correcto en su definición de conflicto, ya que todos hablan de que cada persona tiene diferente personalidad y producen varios roces negativos dentro de la organización y que puede causar conflictos tanto profesionales como interpersonales. Judith R. Gordon tiene matices muy interesantes como los cuatro puntos ya mencionados, en donde se puede observar cómo se pueden evitar de cierta manera los conflictos utilizando los métodos ya mencionados. En cambio, para Idalberto Chiavenato el conflicto va de la mano con la cooperación, además de mencionar que es muy importante saber cuáles son las virtudes y defectos de éstos y de qué manera se las puede sacar provecho. Finalmente, Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge juzgan al conflicto como algo tradicional y como interaccionista, ya también hace mucho énfasis en la comunicación, en la estructura y las dimensiones de cómo manejar o controlar de manera eficiente las problemáticas personales dentro de la organización.

Por lo visto, serán dos autores de diferentes pensamientos que se tomará en cuenta para la investigación; (Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge); e, (Idalberto Chiavenato). Los dos van por el mismo objetivo y tienen la suficiente enfoque o perspectiva que pretende el trabajo.

Herramientas de estudio

En el presente trabajo se buscará estructurar un análisis interno utilizando una evaluación 360 dentro de la organización Seteco Cia.Ltda., de los últimos años de manera que se pueda percibir los cambios que ha sufrido la misma en cuanto a aspectos de recursos humanos en la ejecución de I+D (desarrollo e innovación), con el fin de mejorar la competitividad de la empresa. Por tanto, se deberá definir los conceptos: evaluación de desempeño, por competencias y una evaluación 360; con el fin de comprender un poco más del tema en análisis.

Según Martha Alicia Alles (2005) la evaluación de desempeño es el mecanismo en el actual los altos mandos puedan identificar el “desempeño” de la persona, los cuales sirven para tutelar y controlar de manera más efectiva al personal, con el fin de perfeccionar tanto el área personal como profesional. En consecuencia, se pueden utilizar tres diferentes métodos de medición: “método basado en características, método basado en comportamiento y método basado en resultados” (pág. 31)

Por otro lado, se encuentra la evaluación por competencias en la cual Elliot Jaques (citado en Alles, 2005) define a esta evaluación como:

Plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados. (pág. 75)

Por último, Alles (2005) concluye con la evaluación 360 o 360° feedback, en donde plantea la realización de una autoevaluación además que se procura una valoración de “satisfacciones en cuanto a las necesidades y expectativas de la persona” (pág. 145). Este feedback se debe regir por una:

Definición de las competencias tanto cardinales como específicas, desarrollo de la herramienta, elección de personas, lanzamiento de proceso, relevamiento y procesamiento de datos, comunicación a los interesados e informes. (pág. 146)

Todo esto tiene como objetivo determinar en donde está fallando la empresa con el fin de superar los problemas y llegar a los propósitos planteados.

Marco metodológico

Tipo de investigación

Longitudinal

De acuerdo con Cesar Bernal A. (2010) define a la investigación longitudinal como la “comparación de datos obtenidos en diferentes oportunidades o momentos de una misma población, con el propósito de evaluar cambios.” (pág. 120) A partir de esto, el trabajo que se realizará tendrá como énfasis la investigación longitudinal, con el fin de relacionar estudios realizados del pasado y analizar de qué manera puede influir estos con la nueva propuesta organizacional para Seteco Cia.Ltda.

Histórico

Según Neil J. Salkind (1998) la investigación histórica es la “relación de sucesos del pasado con otros acontecimientos de la época o con sucesos actuales” (pág. 9) en donde se necesita de un investigador para que pueda recopilar toda la información necesaria para después analizarla es decir “dedican a la investigación histórica a menudo logran sus fines empleando fuentes primarias y secundarias” (pág. 9). Asimismo, se empleará este método para profundizar acontecimientos anteriores a la actual línea de tiempo.

De campo

Para Cesar Bernal A. (2010) la investigación de campo o la etapa de recolección “tiene relación con la obtención de la información, pues de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio.” (pág. 191). De la misma manera, Bernal (2010) también lo define como:

Estos datos o información que va a recolectarse son el medio a través del cual se prueban las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio originados del problema de investigación.

Con la información provista de acuerdos a estudios en la empresa Seteco Cia.Ltda., se podrá comparar de qué manera repercutiría en el presente trabajo.

Diseño de la investigación

Bernal (2010), preciso al diseño experimental como:

Modificación de una variable independiente ocasiona un cambio predecible en otra variable dependiente. La investigación experimental se realiza mediante los llamados diseños, que son un conjunto de procedimientos con los cuales se manipulan una o más variables independientes y se mide su efecto sobre una o más variables dependientes. (pág. 158)

Concretamente se realizará preguntas concisas y contundentes, además de una buena observación para determinar el fallo que existe dentro de la empresa Seteco Cia.Ltda.

Fuentes

Primarias

Estas fuentes brindan información clara y evidente de manera directa las cuales tienden a ser más rigurosas y exactas ya que se tiene una dependencia intensa en cuanto a las condiciones o circunstancias del estudio; notan rigurosamente las eventualidades de los sucesos. La fuente primaria en este trabajo será de gran ayuda, porque estará directamente relacionado con el tipo de investigación que se realizará.

Secundarias

Para comenzar, las fuentes secundarias son indirectas, lo que quiere decir que no son tan exactas y ni tan precisas como las primarias ya que tiene como fuentes el uso de obtención de datos por medio de: “libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información” (pág. 192). En el presente trabajo se tendrá en cuenta las fuentes secundarias para que el trabajo sea más conciso y confiable. Para esto se cometerá con personas especialistas en el tema de capital humano.

Técnica e instrumentos de recolección de datos (empíricos y teóricos)

Existen varios instrumentos para la recolección de datos según Muñoz Giraldo (citado en Bernal, 2010), encuestas; entrevistas; observación sistemática; escala de actitudes; entre otras. A todo esto, existen cinco principales técnicas para la recolección de datos: Internet, Encuesta, Entrevista, Observación directa y Análisis de documentos. De las cuales se utilizará las necesarias.

Encuesta

Para el presente trabajo será necesario la recolección de información por medio de encuestas justamente para poder profundizar en el tema, las cuales serán hechas a los empleados de Sereto Cia.Ltda. Recapitulando, para Bernal (2010) la encuesta es “un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (pág. 194).

Entrevista

Cesar Bernal A. (2010) describe a la entrevista como una “técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información” (pág. 194) la cual se pondrá en práctica en las ocasiones que sean necesarias, éstas entrevistas se realizarán al presidente (Ramiro Llerena), gerente general y al gerente actual del área de servicio al cliente el cual está siempre en contacto con los empleados de planta.

Observación directa

Por último, la observación directa puede ser una de la confiable ya que se utilizará “medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo.” (pág. 194) Dicha observación ayudará al análisis del mal clima laboral que vive la empresa y él porque es necesario de una nueva estructura organizacional tomándola como una alternativa de solución.

Marco conceptual

Organigrama

Luego de haber realizado un marco referencial, teórico y metodológico damos paso al último escalón, el marco conceptual. En este trabajo de titulación se tomarán en cuenta varios conceptos necesarios para la formación de la misma. Como primer punto a estudiar es el concepto de organigrama.

En el libro escrito por Enrique B. Franklin, “Organización de empresas” manifiesta que un organigrama es un carácter gráfico de cualquier empresa ya sea en general o dividido en cada área, en esta se demuestra las correlaciones que tienen entre sí. (1998) De esta manera, la empresa puede tener claro el nivel de jerarquías dentro de la misma, según Seteco la gerencia general va por encima de la presidencia lo cual es incorrecto ya que el dueño o presidente es el que toma la última decisión en cualquier asunto.

Por otro lado, un organigrama se desglosa en varios tipos:

- Por su naturaleza.
- Por su ámbito.
- Por su contenido y,
- Por su presentación.

En la empresa Seteco Cia.ltda se realizará dos ramas, es decir la primera rama será funcional (por su contenido) y la segunda vertical (por su presentación). Para tener más claro el concepto de estas ramas, en la siguiente una descripción.

Funcional: Explican las funciones de cada área que se incluyen en el diagrama de organización.

Verticales: Este diagrama está representado de arriba hacia abajo, dando así el nivel de jerarquías en la empresa, es el más común en todas las instituciones. (Franklin, 1998)

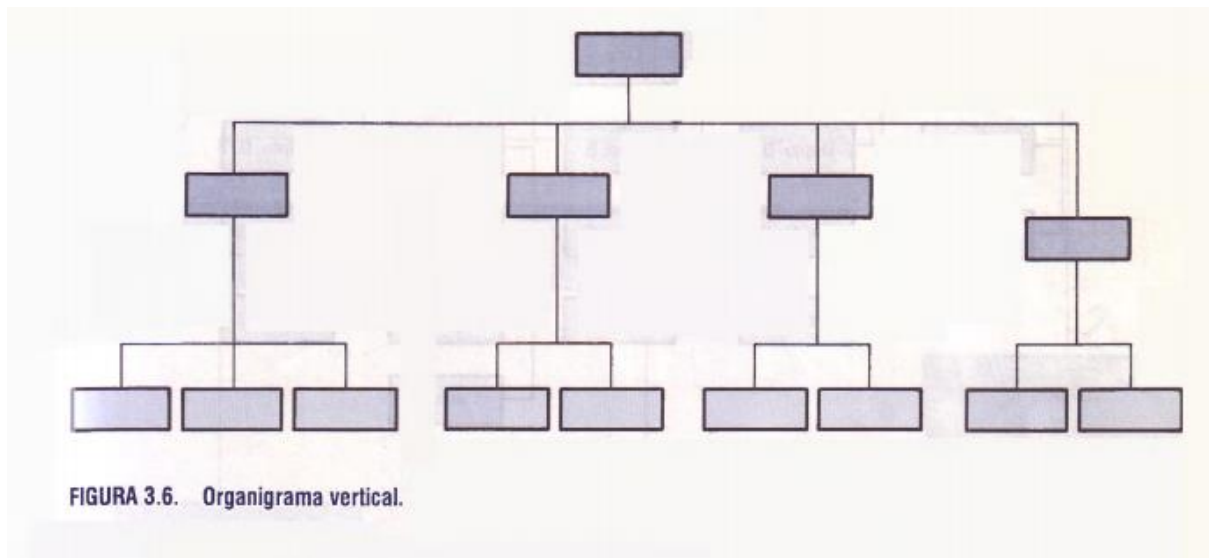


Ilustración 1. Organigrama vertical. Fuente: Organización de empresas

Manual Administrativo

Dicho manual también se lo puede conocer por varios ámbitos, así como en el diseño de organigrama. De la misma manera se divide por casi las mismas cuestiones: naturaleza, ámbito, contenido.

Las más interesantes son las ramas de procedimientos (contenido) y específicos (ámbito); la rama de procedimientos es toda la información de los empleados que se conectan para formar una función o actividad. De esta manera se puede saber de mejor forma cuales son las tareas de cada empleado, además que reduce las fallas dentro de la empresa. (Franklin, 1998)

Por añadidura, los específicos es la más frecuente en las organizaciones ya que contiene toda la información requerida, es decir también abarca procedimiento por lo que favorece para el desarrollo de una manual administrativo englobando con lo ya dicho el manual de funciones.

Clima organizacional

El clima organizacional es muy importante dentro de una organización en donde ponen a prueba la calidad de las relaciones con sus compañeros de trabajo o con sus inmediatos superiores, la comunicación que existe y como los jefes supervisan a sus empleados o de qué

manera las motivan. Si es que hay un buen funcionamiento de la institución puede llegar a hacer más dinámica, las personas es el activo más importante que tiene la empresa ya que si hay problemas con alguno de ellos todo el conjunto se verá afectado, asimismo, el clima organizacional va atado con la motivación lo que puede generar un buen manejo laboral.

Litwin y Stringer supusieron que hay varios tipos de clima laboral, todo dependiendo de la empresa y otros factores, pero lo que sí quedó claro es que en todas las organizaciones deberá existir nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, relaciones, estándares de desempeño, apoyo, conflicto e identidad.

Estructura: Se refiere a que está conectada con los reglamentos de la empresa, políticas de la misma, jerarquías, etc., es decir las personas se sienten cómodas por las reglas que les fueron impuestas.

Responsabilidad: La persona se supera por sí misma, no depende de nadie para imaginarse que un buen clima se realiza por el jefe, sino que por medio del incentivo y exigencias propias hace que se tenga un buen compromiso con la empresa.

Recompensa: Mientras el empleado trabaje mejor, alcanzando buenos resultados, la empresa, así como puede sancionar puede recompensar o incentivar de cualquier manera por los logros conseguidos. Los pensamientos de las personas pueden cambiar esta dimensión ya que pueden o no estar contentos por el estímulo.

Riesgo: La empresa inspira a sus empleados por medio de retos lo cual los hace más competitivos y aceptan el riesgo como un estimulante con el fin de lograr objetivos. (2013, pág. 1)

Relaciones o calor: La empresa no puede tener un buen clima laboral, por ejemplo, los empleados con sus inmediatos superiores, pero pueden crear calor y apoyo con sus compañeros, entonces mientras más se sientan el compañerismo, el apoyo, etc., más se notará el cambio en la organización con un ambiente positivo.

Estándares de desempeño: La empresa se enfoca en los estándares de rendimiento, es decir “Se refiere a la importancia de recibir metas implícitas y explícitas, así como normas de desempeño” (2013, pág. 1)

Cooperación o Apoyo: Relaciones de tener apoyo mutuamente, tanto en los mandos altos como en los bajos, además de una cooperación positiva con los jefes.

Conflicto: La empresa tiene un reglamento y políticas para poder resolver cualquier tipo de inconvenientes, asimismo puede impulsar opiniones distintas a medida que se impulsa estas opiniones se mejora el clima organizacional.

Identidad: La persona se siente parte de estar en la organización, siente que es muy importante para ella y quiere crecer con la misma.

Procesos de la administración

La administración tiene cuatro pilares fundamentales: Planificar, organizar, dirigir y controlar. La administración según Robbins y de Cenzo “se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas” (2002, pág. 5)

Planificar: La definición se concentra en la aclaración de asegurar metas y objetivos para que de esta manera se pueda establecer estrategias para el cumplimiento de las mismas.

Organizar: Se definen a las personas que se harán cargo de lo encomendado, para esto deberán saber cómo hacerlo, con quien deberán hacerlo, etc.

Dirigir: La delegación no lo único en lo que se centra este proceso, también se centraliza en motivar a los empleados y “el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten” (2002, pág. 7)

Controlar: Corregir errores que se puedan presentarse a los empleados y lograr metas junto a ellos, “vigilar el desempeño” (2002, pág. 7)

Evaluación de desempeño

La finalidad de la evaluación de desempeño es medir el desempeño de cada uno de los empleados es decir “revisar toda la actividad productiva para evaluar la contribución del trabajador”. (Chiavenato) Hay que destacar que toda esta evaluación depende de cada persona y de la situación en la que se desarrolla; se debe hacer una evaluación para que cada empleado para que tenga su respectiva retroalimentación la cual encamina al empleado a los objetivos, esta evaluación puede proporcionar el logro de objetivos.

Estas evaluaciones de desempeño se evalúan, según Idalberto Chiavenato (Evaluación de desempeño)

“La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas distintas” (Evaluación de desempeño)

Este debe ser evaluado por las propias personas, además los empleados deben ser honestas al rato de la evaluación para poder brindar la retroalimentación de su ocupación, asimismo, esta evaluación debe ser sencilla para que el trabajador se sienta cómodo para responder sin ningún problema y, además, para que brinde toda la información ya que los jefes inmediatos no están al tanto de la realidad en el entorno. En esta se evalúa: “las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales”. (Evaluación de desempeño)

CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1 Situación actual

Seteco Cia.Ltda, es una empresa que lleva casi 29 años en el mercado, siendo una de las principales distribuidoras encargadas para la comercialización de aluminio, vidrio, policarbonato y herramientas para la construcción para el Distrito Metropolitano de Quito.

El clima laboral no es uno de los mejores, ya que se ha notado ciertos inconvenientes en la relación de los trabajadores de las diferentes áreas. Igualmente, la falta de comunicación y la no existencia de una buena estructura organizacional hace que sea débil en todos sus aspectos. Por consiguiente, esta organización posee seis áreas y veinte y seis (26) trabajadores, contando la sucursal del Sur y la Mayor, en el Norte:

- Ventas
- Contabilidad/Financiero
- Marketing
- Sistemas
- Cartera y,
- Gerencia y presidencia

A continuación, los valores de la organización y el organigrama, proporcionadas por el presidente de la compañía.

1.2.1 Principios y Valores

Los principales principios son:

- *Honestidad*
- *Compromiso*
- *Ética*
- *Transparencia*

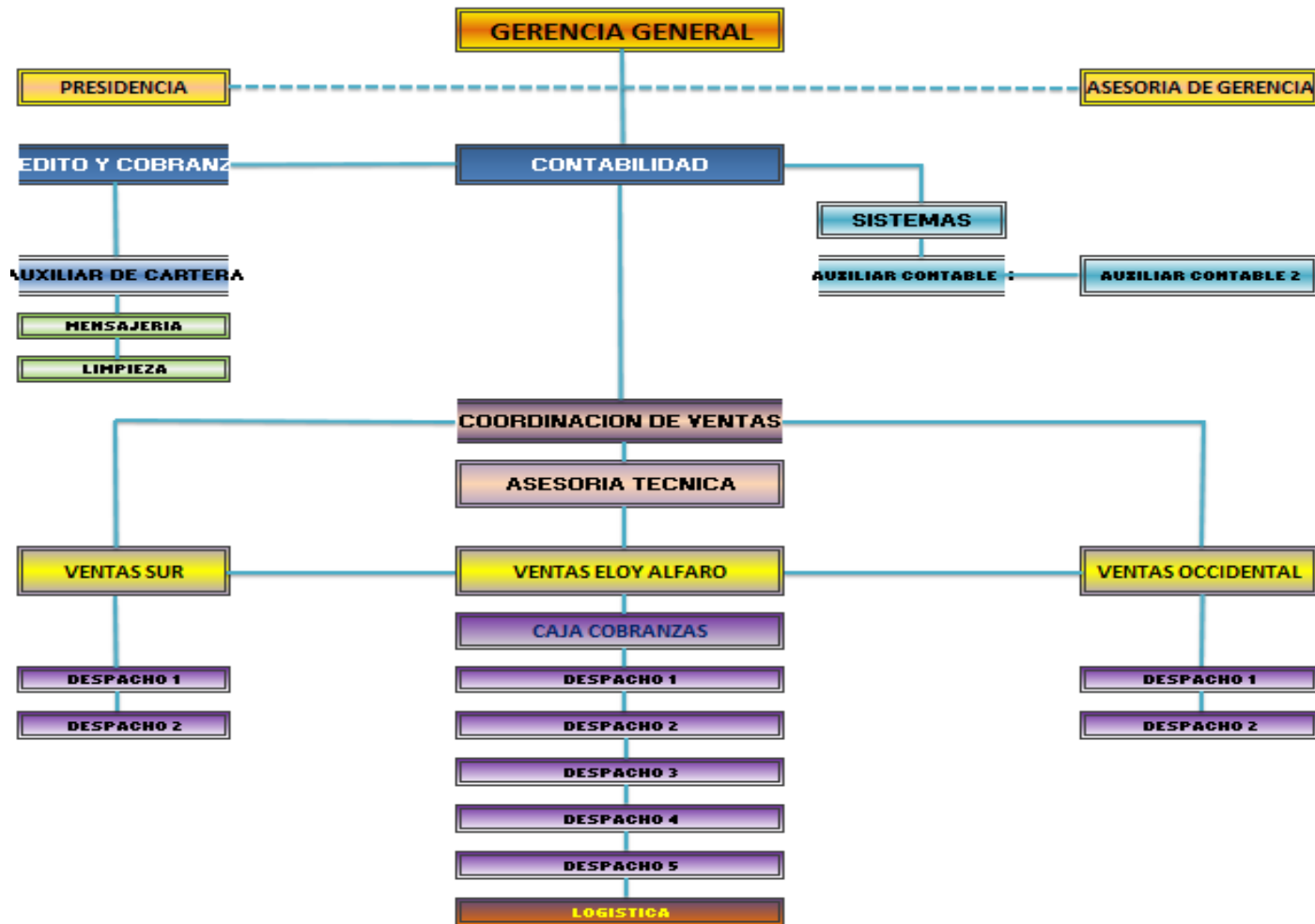


Ilustración 2. Organigrama Seteco Cia.Ltda.Fuente: Seteco Cia.Ltda

1.3 Análisis PEST

Este análisis consiste en saber cómo está el contorno del país que puede afectar de manera directa o indirecta a la empresa, se analiza el ámbito económico, político, social y tecnológico.

1.3.1 Factores políticos

Desde el año 2007 el partido alianza país ganó las elecciones, como cabeza el Economista Rafael Correa Delgado siendo este el presidente de la República Ecuador. Terminó su periodo en el año 2017, dando comienzo al gobierno de Lenin Moreno siguiendo la ideología del mismo partido. Durante el gobierno de Rafael Correa se dieron muchos cambios que variaron el rumbo del sector de la construcción.

Unas de las leyes que frenó al sector de la construcción fue la ley de plusvalía, además de la deuda pública. La ley de plusvalía por el momento se someterá a una consulta popular para eliminarla o que mantenga su vigencia. Esta misma consiste en la “especulación de los terrenos y en la plusvalía ilegítima” (2016) es decir cuando el gobierno inició las obras viales muchas personas se beneficiaron por el incremento de plusvalía creadas por el sector público es por lo que implementó esa tasa de impuesto para recuperar las ganancias de los dueños de esos terrenos.

Tantas inversiones y gastos han hecho que la deuda pública se haya incrementado en estos años. El gobierno ha hecho convenios con empresas privadas para dichas obras, una de ellas ha sido Seteco Cia.ltda. Asimismo, el gobierno está en mora con la compañía.

Otras de las decisiones tomadas por el gobierno que lograron afectar en gran parte al sector de la construcción fue el acto de colocar aranceles, salvaguardas, etc., en objetos como el vidrio, aluminio y policarbonato. Y en el caso de persona que estos materiales se realizan en el país, cabe recalcar que las materias primas tienen impuestos.

De acuerdo con el artículo 28 (ingresos por contratos de construcción) de la LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, publicado en el registro oficial suplemento 463 del 17 de noviembre del 2014 y modificado el 29 de abril del 2016 declara que las empresas que tengan ingresos en el sector de la construcción deberán pagar impuesto acorde a su contabilidad. De igual manera, si la empresa realiza obras de más de un año deberá adoptar los sistemas de “obra terminada” y “porcentaje de terminación” (Jurídica, 2009)

1.3.2 Factores económicos

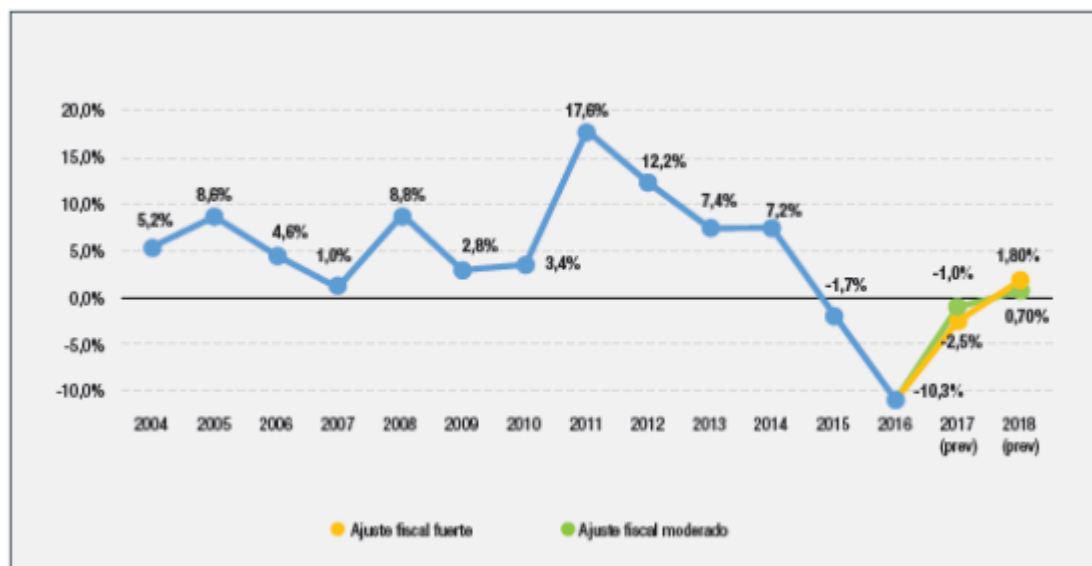
Como primer determinante es conocer el PIB (producto interno bruto) (2017)

“En cuanto a la variación interanual del PIB (2.6%), las actividades económicas que presentaron una mayor tasa de variación en relación al primer trimestre de 2016 fueron: Refinación de Petróleo, 28.4%; Suministro de electricidad y agua, 22.4%; Pesca (excepto camarón), 11.0%; Actividades de servicios financieros, 5.7%; Comercio, 5.7%; Servicio doméstico, 5.6% y Transporte, 5.3%.”

El cuarto trimestre del año 2016 el valor agregado bruto (VAB) no petrolero, fue del 0,1% mientras que el primer trimestre del año 2017 fue del 2,2% con un crecimiento de 2,1 puntos. Por otro lado, el VAB en el 2016 fue del 6,1% y en el 2017 del 1,6% con un decrecimiento de 4,5 puntos. Dando como resultado el 1,6% del PIB en el 2016 mientras que en el año 2017 el PIB creció al 2,6%.

Los sectores de la construcción es la industria más dinámica no petrolera en el país, inclusive para el desarrollo económico y social ya que hay varias bifurcaciones en el sector de la industria que creció el 5,7%. Además, este sector decreció o está en una etapa de recesión en el siguiente gráfico muestra indicadores importantes; (Constructor, 2017):

Gráfico 3: Evolución del PIB del sector de la construcción y estimación 2017-2018 de acuerdo al ajuste fiscal



Fuente: Banco Central del Ecuador (prev)*Estimación Ekos

Ilustración 3. Evolución del PIB en el sector de la construcción. Fuente: Banco Central del Ecuador

La evolución de este sector ha sido negativa, desde el año 2011 decreció del 17,8% al 2016 al -10,3% con una reducción de 16,5 puntos. Asimismo, la estimación de acuerdo con el ajuste fiscal se previó que hubo un crecimiento del -1,0% con un ajuste fiscal fuerte para el año 2017. De acuerdo con el empleo, este sector brinda el 7% la tasa de empleo obviamente puede aumentar el desempleo inadecuado y disminuir el adecuado.

1.3.3 Factores Sociales

Estos factores se dividen en sectores como la educación, salud, empleo, vivienda, desigualdad y pobreza, inversión social, Desarrollo infantil, acción social, población y economía. Para análisis analizaremos: Educación, salud, empleo y acción social.

La división de educación se encuentra el analfabetismo, es decir las personas que no saben leer ni escribir esto hace que haya un retraso al desarrollo social, lamentablemente esta división se encuentra en los sectores más bajos de la población con mayor analfabetismo a personas desde y mayores a 65 años y menos analfabetismo a personas desde y menores de 24 años.

Tabla 1. Encuesta Urbana y Desempleo. Fuente: INEC.

| Año | 2000 | 2001 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Nacional | 8.6 | 8.7 | 10 | 9.3 | 8.6 | 8.6 | 7.9 | 7.6 | 7.8 | 8.1 | 8.4 | 7.9 | 6.7 | 5.8 | 5.5 |
| Urbano | 4.2 | 4.3 | 5.2 | 5.1 | 4.4 | 4.5 | 4 | 4 | 4.1 | 4.3 | 3.8 | 3.8 | 3.9 | 3.8 | 3.2 |
| Rural | 17.4 | 17.5 | 20.2 | 18.5 | 17.7 | 17.5 | 16.3 | 15.3 | 15.5 | 16.2 | 17.9 | 16.5 | 12.9 | 10.3 | 10.8 |

Fuente: Encuesta Urbana de Empleo y Desempleo - INEC **Medida:** Porcentaje
Elaborado por: Dirección de Análisis y Estadísticas (DAE).

Desde el año 2000 el analfabetismo nacional era del 8,6 % llegando para el año 2015 a 5,5%, asimismo, en el ámbito urbano del 4,2% del año 2000 al 3,2% en el año 2015. Por último, en las zonas rurales el analfabetismo decreció de manera positiva con un 17,4% al 10,8% en el 2015. Se ha hecho una gran labor en el sector educación en estos años, pero no han sido suficientes para erradicar esta deficiencia.

En el sector de salud, tasa de mortalidad general, es el “Número de personas que murieron en un determinado año, expresado con relación a cada 1.000 habitantes” (Social, s.f.)

| Año | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Nacional | 4.6 | 4.4 | 4.4 | 4.2 | 4.2 | 4.3 | 4.3 | 4.3 | 4.4 | 4.3 | 4.1 | 4.1 | 4.1 | 4 | 3.9 |

Fuente: Estadísticas Vitales - INEC **Medida:** Muertes x 1.000 hab.
Elaborado por: Dirección de Análisis y Estadísticas (DAE).

Tabla 2. Estadísticas Vitales. Fuente: INEC

El índice de mortalidad bajó no considerablemente, pero si hubo un decrecimiento del 0,7% por muertes cada mil habitantes (Muertes x 1000 hab.) Aunque el gobierno haya invertido miles de millones en este sector no se ha logrado reducir aún más este índice, un factor que puede estar afectando es la falta de organización y la falta de ingresos en cuanto a medicamentos se refiere.

Otro factor por considerar es el empleo, hay que tomar en cuenta que existen la población económicamente activa los cuales son los que tienen la edad para trabajar y tiene la disponibilidad y capacidad para hacerlo, asimismo, existen los ocupado y desocupados, los ocupados son los que tienen empleo mientras que los otros están dispuestos a trabajar. Por otro lado, están los inactivos que no tienen la edad, capacidad y disponibilidad.

| Año | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Nacional | 6336029 | 6385421 | 6548937 | 6436257 | 6581621 | 6701014 | 6952986 | 7194521 | 7498528 |
| Urbano | 4227702 | 4329308 | 4397247 | 4318937 | 4436866 | 4504356 | 4710148 | 4868701 | 5129995 |
| Rural | 2108328 | 2056113 | 2151690 | 2117320 | 2144756 | 2196658 | 2242838 | 2325820 | 2368533 |

Fuente: Encuesta Urbana de Empleo y Desempleo - INEC **Medida:** Personas
Elaborado por: Dirección de Análisis y Estadísticas (DAE).

Tabla 3. Encuesta Urbana de Empleo y Desempleo. Fuente: INEC

Tomando en cuenta el año 2007 en el ámbito general (nacional) hay un incremento de 6,336,029 empleos a 7,498,528 millones, dando como resultado 1,162,499 millones de empleos creado. Hay que tomar en cuenta que desde el año 2011 ha ocurrido un aumento casi de 2 millones por año. Asimismo, en el urbano en el año 2007 el número de empleados ha crecido a 902,293 mil y en el sector rural ha aumentado 260,205 mil, la más baja de todas, no se ha dado tanta importancia a este sector.

Por último, en analizar está la acción social, esta se mide por el programa de bono de desarrollo humano (BDH). “La cobertura de la acción Representante del núcleo familiar (Madres) que reciben \$50 dólares mensuales” (Social, s.f.); “Pensión Asistencial para Adultos Mayores: quienes reciben \$50 dólares mensuales, son personas de 65 años.” (Social, s.f.) y “Pensión Asistencial para Personas con Discapacidad: quienes reciben \$50 dólares mensuales, acreditados con 40% o más de discapacidad de acuerdo al carnet del CONADIS” (Social, s.f.) Este bono empezó en el 1998 con el fin de equiparar económicamente al sector más pobre de la población, que tiene como fin mejorar la calidad de vida de las personas.

Como, por ejemplo, el bono para madres:

| Año | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|--------|
| Nacional | 840305 | 917037 | 979008 | 1005967 | 1011955 | 1244882 | 1181058 | 1211556 | 1203207 | 1026114 | 444562 | 444150 |

Fuente: Registros del Programa Bono de Desarrollo Humano - MIES **Medida:** Madres
Elaborado por: Dirección de Análisis y Estadísticas (DAE).

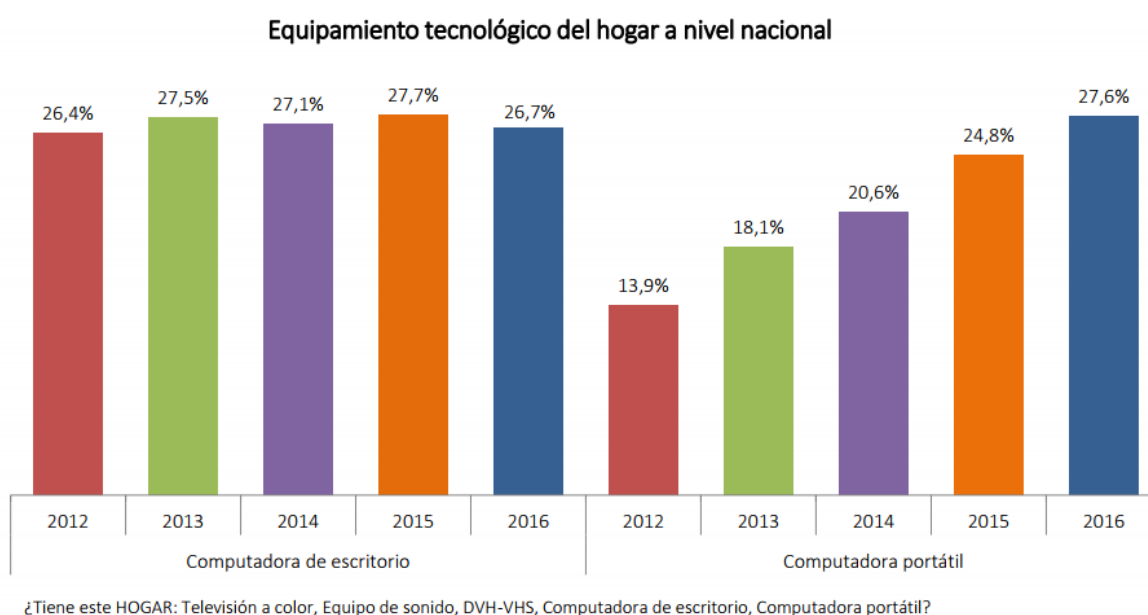
Tabla 4. Registros del Programa Bono de Desarrollo Humano. Fuente: MIES

Se ha disminuido considerablemente de una manera positiva ya que muchas madres tienen la oportunidad de trabajar y ya no necesitan de la ayuda del estado. Esto puede ser un ahorro significativo para el gobierno.

1.3.4 Factores tecnológicos

Los siguientes datos serán presentados a nivel general o nacional. El equipamiento tecnológico en el hogar, hogares con teléfono fijo y celular y acceso a internet serán interpretado por medio de gráficos del instituto nacional de estadísticas y censos (INEC)

Desde el año 2012 el equipamiento de tecnología en el hogar ha ido incrementando de manera positiva y rápida, la medición de esta por medio de computar de escritorio y portátiles, el aumento ha sido en las computadoras portátiles, es decir las se están estado innovando con el mundo moderno, lo cual es muy provechoso. ((TICS), 2006)



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012- 2016).
 Información de computadora de escritorio disponible desde diciembre 2007 y computadora portátil desde diciembre 2010.

Ilustración 4. Equipamiento tecnológico del hogar a nivel nacional. Fuente: ENEMDU (2012-2016)

En cinco (5) años el porcentaje ha crecido 13,7 puntos, desde el año 2012 el 13.9% al 2016 con el 27.6%. Por otro lado, se encuentran los estudios de comunicación por teléfonos, los

indicadores de celulares han sido continuos o se han mantenido casi en una misma línea lo cual es bueno ya que significa no ha habido un retroceso en el ámbito de la comunicación, por otra parte, la telefonía fija ha ido disminuyendo esto se puede dar que muchas personas prefieren algo más dinámico como el teléfono celular. El aumento del 2012 al 2016 ha sido de 8,4 puntos en el ámbito de celulares. ((TICS), 2006)

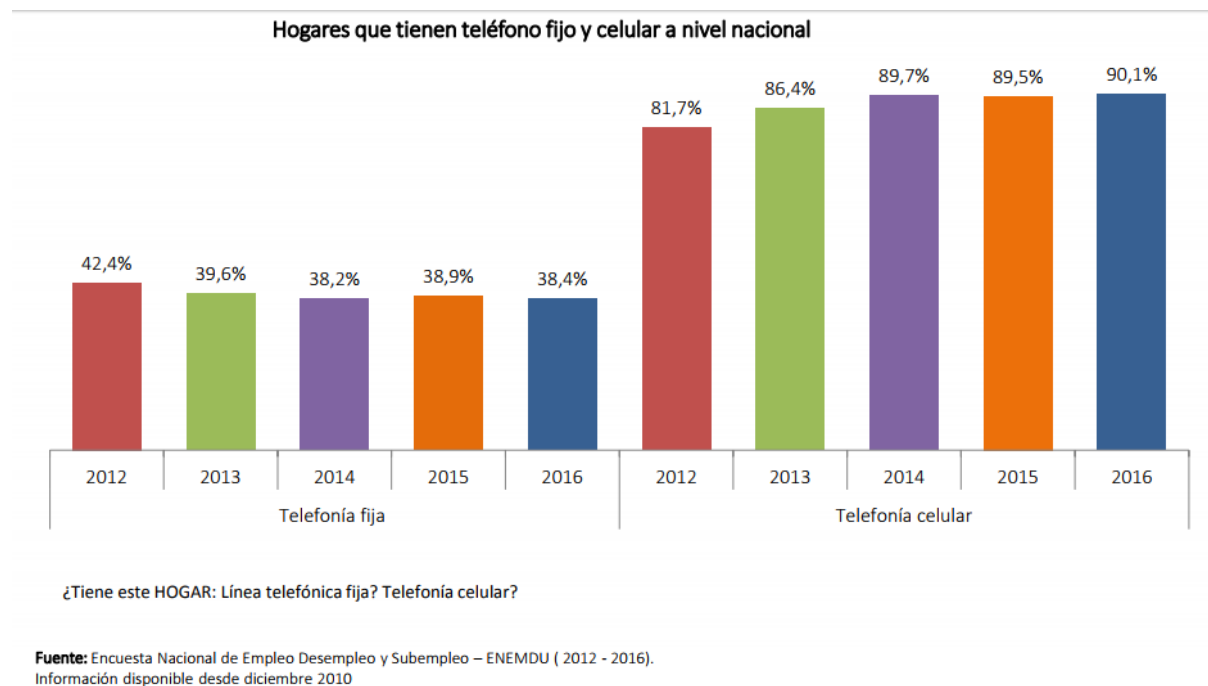
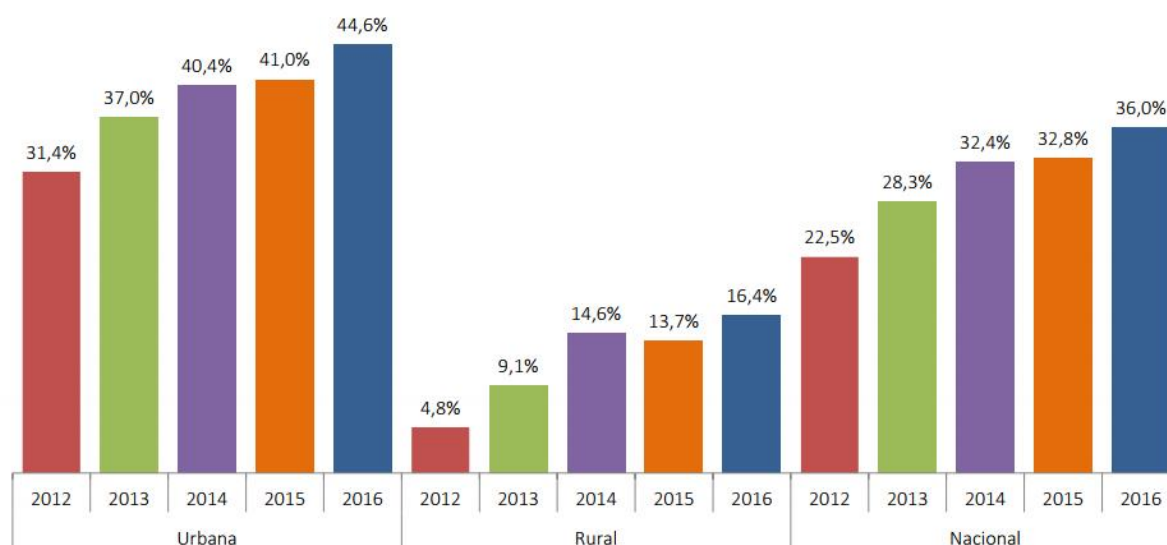


Ilustración 5. Hogares que tienen teléfono fijo y celular a nivel nacional. Fuente: ENEMDU

Por último, y según el INEC:

“El 36,0% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 13,5 puntos más que hace cinco años. En el área urbana el crecimiento es de 13,2 puntos, mientras que en la rural de 11,6 puntos.” (2006)

Acceso al Internet según área



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2012 - 2016).
 Información disponible desde diciembre 2008

Ilustración 6. Acceso al internet según área. Fuente: ENEMDU

El principal sector es el rural, ya que siempre han tenido menos posibles de acceder a servicios como estos, el incremento ha sido sustancial, de 4,8% en el 2012 al 16,4% al 2016.

1.4 Análisis FODA

Las siglas FODA representan a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis se efectuará tanto internamente y externamente; hecho el análisis se podrá calificar como va encaminada la empresa y se podrá mejorar u otorgar un diseño de un plan estratégico. (calidad, s.f.)

INTERNO



Fortalezas

Debilidades

EXTERNO



Oportunidades





Amenazas

Tabla 5. FODA. Elaboración propia. Fuente: Subsecretaría de innovación y calidad

Este cuadro representa que la empresa se necesita hacer un análisis interno, es decir saber cuáles son las fortalezas y debilidades, mientras que para realizar un análisis externo se necesita saber las oportunidades y las amenazas que representa el mercado a la compañía. De acuerdo con una entrevista realizada al presidente de la organización, se pudo obtener cierta información necesaria para poder cumplir con la siguiente matriz y dar a conocer una profunda situación actual de la empresa.

1.5 Matriz FODA, Seteco Cia.Ltda

Tabla 6. Matriz FODA. Elaboración Propia

| | |
|--|---|
|  Fortalezas | Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• La ubicación del local y la experiencia que esta tiene a comparación de su competencia• Conocimientos de construcción, los fundadores de Seteco son arquitectos.• Buena tecnología• Calidad en los productos• Tienen una apropiada infraestructura y óptimos servicios de oficina.• Facilidad en la forma de pagos. |
|  Debilidades | Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Falta de manuales de procesos• Falta de capacitación de los empleados, principalmente los trabajadores que no tienen un título universitario.• Falta de cumplimiento y responsabilidad por parte de los mismos.• Carencia de una buena planificación estratégica, básicamente se basa en un presupuesto.• Descontrol sobre el ingreso de mercadería de inventarios.• Carencia de un buen organigrama por falta de estructuración• Falta de una buena publicidad por parte de Seteco Cia.Ltda., esto se debe al costo que representa.• Falta de conocimiento en la parte contable.• Falta de una evaluación de desempeño y lo que engloba al clima laboral. |
|  Oportunidades | Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• En un periodo de tiempo la construcción estaba en auge.• La competencia no está grande, además de tener casi 29 años en el mercado.• No expandirse, sino cubrir el total de la demanda en la ciudad. Ampliar las líneas que se puede vender.• Producto nacional de excelente calidad.• Cedal S.A hace promoción de su producto lo que hace ventajoso a Seteco Cia.Ltda |
|  Amenazas | Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Políticas permisivas de importación de productos chinos o de productos latino-americanos.• Políticas económicas restrictivas gubernamentales, como la ley de plusvalía.• Contrabando de algunas distribuidoras; competencia desleal. |

1.6 Planes de mejora

Una vez finalizado esta matriz se podrá trazar planes estratégicos o acciones que permitan mejorar el ambiente tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

1.6.1 Gestiones para diseñar un plan estratégico

- Diseñar un plan estratégico tomando como principal hecho la estructura organizacional, es decir ¿Quién soy? ¿Qué quiero transmitir a mis clientes? O ¿A dónde voy encaminada? Este plan debe responder a cualquier tipo de preguntas tratando de comunicar lo que es. Asimismo, de delinear una misión y visión.
- Diseñar un mecanismo para el cumplimiento y responsabilidades por parte de los empleados. Además de un nuevo bosquejo del organigrama.
- Planear un método para contrarrestar las políticas que afectan de manera directa a la empresa.

1.6.2 Mejora operacional

- Elaborar un diseño para realizar manual de procedimientos para cada área de la empresa Seteco Cia.ltda.
- Diseño de un esquema de capacitación a personas que no tienen título universitario, además de plantear nuevos métodos de incentivos y proponer el trabajo en equipo, de esa manera el contexto operacional de Seteco estará renovada, sin necesidad de una inversión muy elevada.

1.6.3 Políticas de la empresa

Básicamente lo que se preguntó fue como funcionan sus políticas administrativas, personal y de compra y venta. En base a esto se podrá estar al tanto de cómo se manejan internamente y posterior se podrán identificar fallos o ciertos factores que pueden ser mejorados o añadidos.

1.6.4 Administrativas

Delegar funciones y responsabilidades y control ya que todo debe funcionar a lo que está programado

1.6.5 Personal

- Todos los empleados tienen sus beneficios, es decir, reciben comisiones por ventas, se da alimentación, uniforme, etc.
- No están estricto el tema de cumplimientos, lo que llegaría a ser una debilidad.

1.6.6 Ventas y Compras

- No proporciona mucho crédito y si es que los otorga hay topes de crédito, lo que si procura tener son descuentos desde el diez por ciento (10%), además es una política ya estandarizada a nivel de todos los distribuidores de aluminio.
- Para las políticas de compra se hace un pedido de compras, un listado, un orden de compra, se hace el pedido al proveedor, algunas veces se compara los productos si en el caso de que fuesen nuevos.

En la siguiente tabla se encuentra manera resumida la situación actual de la empresa, lo que carece y su plan de mejora.

| Carece | Plan de Mejora |
|-------------------------------------|--|
| Misión y una visión | Diseño de una correcta misión y visión |
| Reglamentos de procesos y controles | Diseñar un manual de procesos y controles internos de la organización |
| Evaluación de desempeño | Diseño de un esquema de evaluación de desempeño |
| Plan de carrera | Planteamiento de un esquema de un plan de carrera |
| Motivación | Planteamiento de un esquema motivacional para mejorar el clima laboral |
| Incentivos no remunerados | Planteamiento de nuevos métodos de incentivos o motivaciones |
| Trabajo en equipo | Planeamiento el trabajo en equipo para mejorar el clima laboral |

| | |
|---|--|
| Pobre Organigrama | Diseño de un nuevo organigrama; más ordenado. |
| Evaluación de actitudes | Planteamiento de una evaluación de actitudes |
| Falta de cooperación por parte de las áreas | Plantear un sistema de participación o de apoyo conjunto con todas las áreas |

Tabla 7. Plan de mejora. Elaboración Propia

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

2.1 Diseño Metodológico

2.1.1 Diseño (descriptivo y de campo)

Se utilizó un diseño de campo ya que la realización del levantamiento de información se lo hizo mediante encuestas, observación directa y entrevistas, de esta manera se podrá responder las preguntas de investigación. Se realizó dos encuestas, la primera sobre estructura organizacional y la segunda de clima laboral mientras que la entrevista trató sobre las funciones de cada empleado.

2.1.2 Enfoque cualitativo

Esta investigación se fundamenta en un análisis cualitativo porque se valorará todos los aspectos organizacionales, administrativos y la elaboración de manuales como una propuesta viable que conlleve a la eficacia y efectividad.

2.1.3 Área de estudio

El área de estudio fue en toda la empresa.

2.1.4 Población

Veinte y seis (26) trabajadores.

2.1.5 Técnica de muestreo

No hay necesidad de realizar muestreo ya que el número de personas en la empresa son pocas, por lo tanto, se hizo un censo.

2.1.6 Tamaño de muestra

La misma población, veinte y seis (26) empleados.

2.1.7 Técnica de recolección

La información se obtuvo mediante encuestas y entrevistas, además de observación directa. Aplicando un cuestionario de preguntas cerradas.

2.1.8 Procesamiento y análisis

Se procedió a capturar los resultados en una hoja de calcula (Excel) en donde se realizaron con valores absolutos y porcentuales, además gráficos que sirviese para presentar los resultados de investigación.

En los resultados obtenidos se presenta la pregunta del cuestionario con sus respectivos resultados numéricos y gráficas.

2.1.9 Fuente de información

Se realizaron con fuentes primarias y secundarias, como primarias fueron dos encuestas y una entrevista además de una observación directa en el área de servicio al cliente. Mientras que las secundarias fueron libros, informes académicos en la web, sitios web, etc. Por consiguiente, las fuentes primarias hacen referencia a información se extrae de manera directa y exacta, mientras que las secundarias no son tan exactas por lo que la información se la obtiene de los mencionados anteriormente.

2.2 Levantamiento de la información

Se realizó una entrevista de temas generales, y dos encuestas, una de clima laboral y otra de estructura organizacional. Estos instrumentos de recolección de datos se realizaron a casi todos los empleados de la empresa; la entrevista y la encuesta de estructura organizacional se hizo únicamente para los administrativos, mientras que la encuesta de clima laboral se enfocó para los trabajadores de planta.

Por consiguiente, la primera encuesta se cumplió con 10 trabajadores.

Primera encuesta: Estructura organizacional

La presente encuesta trata sobre asuntos organizativos de la empresa; esta información no será revelada a la empresa, sino que será con fines académicos.

1. Sabe si la empresa tiene: (responder con Si o No en el recuadro)

Organigrama

Manual de procesos

Políticas de la empresa

Diseño de capacitación

Evaluación de desempeño

2. ¿Quisiera que la empresa tenga un departamento de Recursos Humanos?

Sí

No

3. ¿Usted cree que falta un manual de procesos?

Sí

No

4. ¿Cree que sus conocimientos van relacionados con su cargo?

Sí

No

5. ¿Sabe si la empresa tiene Visión y Misión?

Sí

No

(Si su respuesta fue negativa responda directamente a la pregunta número 6, si su respuesta fue Si pase directamente a la pregunta numero 7)

- 6. ¿Cree usted qué es necesaria una visión y misión? considerando que misión es lo que es la empresa y visión es lo que la empresa quiere llegar a ser.**

Sí

No

- 7. ¿Sabe cuál es la Estructura organizacional de la Empresa?**

Sí

No

- 8. ¿Sabe cuántas personas trabajan en la Empresa?**

Sí

No

- 9. ¿Sabe si la empresa tiene planes salariales?**

Sí

No

- 10. ¿Sabe si la empresa cuenta con planes de carrera?**

Sí

No

- 11. ¿Se ha hecho una evaluación de desempeño?**

Sí

No

- 12. ¿Se ha hecho una capacitación?**

Sí

No

2.3 Análisis e interpretación: primera encuesta

La finalidad de esta encuesta era conocer de qué manera está estructurada la empresa y si sería conveniente el empleo de una nueva estructura organizacional dentro de la misma.

Asimismo, las personas de mandos altos deberán acogerse a las nuevas medidas propuestas.

Los resultados fueron los siguientes:

1. **Sabe si la empresa tiene: (responder con Si o No en el recuadro)**

| | Organigrama | Manual de procesos | Políticas de la empresa | Diseño de capacitación | Evaluación de desempeño | TOTAL / % |
|-----------|--------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------|
| SI | 10 | 6 | 6 | 0 | 0 | 44% |
| NO | 0 | 4 | 4 | 10 | 10 | 56% |
| | | | | | | 100% |

Tabla 8. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

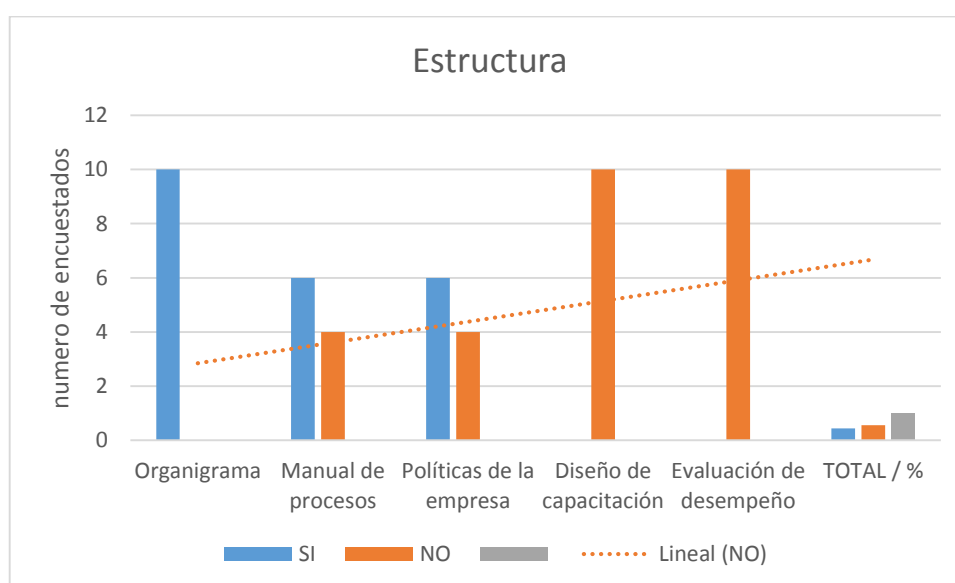


Ilustración 7. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

Las personas tienen muy en cuenta que la organización tiene un organigrama, ahora cuantas de estas personas tienen claro la misma, probablemente solo los gerentes pueden saber con mayor exactitud. Además, los resultados fueron totalmente negativos en lo que capacitación y evaluación de desempeño se refiere, esto quiere decir que hay falta de propuestas o presupuesto, aunque lo mejor es presuponer en que varios de los empleados profesionales pueden dar una exigua capacitación. No es necesario contratar a personas externas para que se proceda a una evaluación de desempeño como lo ha estado haciendo, sino que con una buena observación y escrutinio de la situación se puede determinar varios factores que pueden producir o que ocasionan problemas. Por consiguiente, en el gráfico se

observa una línea de tendencia la cual expresa que si es que la empresa sigue en crecimiento la respuesta negativa va a hacer mayor y llevará a injustas consecuencias de estructura organizacional y competitividad.

2. ¿Quisiera que la empresa tenga un departamento de Recursos Humanos?

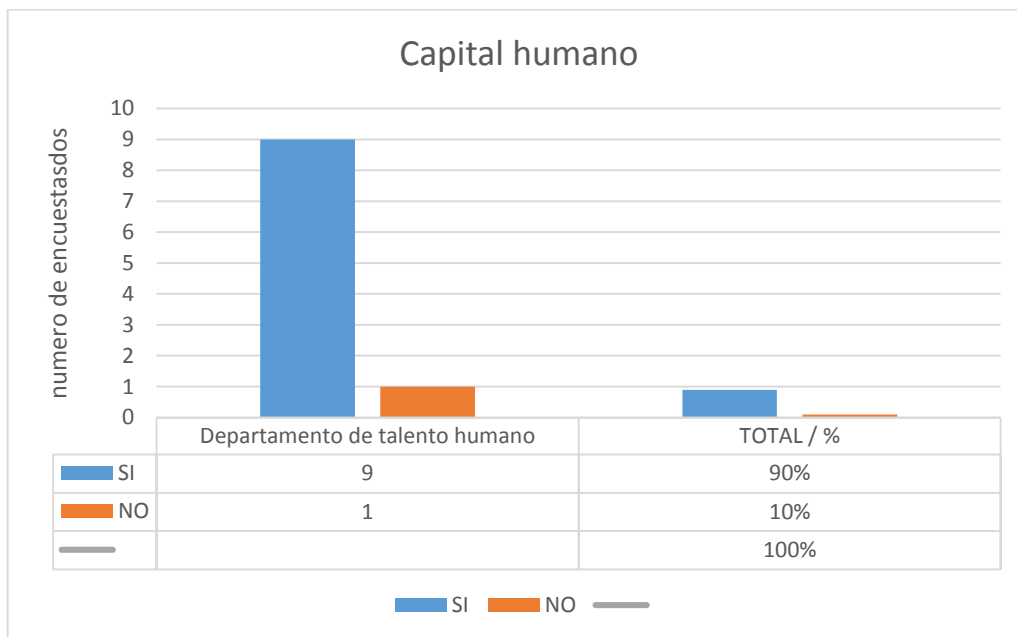


Ilustración 8. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

En la siguiente tabla de datos y gráfico muestra un claro SI con el noventa por ciento (90%) de aprobación mientras que hay apenas el diez por ciento (10%) de desaprobación, es decir las personas quieren un departamento de recursos humanos o capital humano. Seteco Cia.Ltda, tiene a una persona que tiene algunos conocimientos sobre lo que constituye a talento humano, pero no es su fuerte.

3. ¿Usted cree que falta un manual de procesos?

Muchas de las personas no conocen cuál es su manual de funciones o procesos, el cien por ciento de los encuestados (100%) cree que es necesario un manual, para poder mejorar la estructura de la empresa.

| | Manual de procesos | TOTAL / % |
|-----------|---------------------------|------------------|
| SI | 10 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| | | 100% |

Tabla 9. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

4. ¿Cree que sus conocimientos van relacionados con su cargo?

El cien por ciento (100%) de los encuestados acierta que sus conocimientos van con el cargo, por ende, no hace falta modificar algo en este tema.

| | Cargo | TOTAL / % |
|-----------|--------------|------------------|
| SI | 10 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| | | 100% |

Tabla 10. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

5. ¿Sabe si la empresa tiene Visión y Misión?

(Si su respuesta fue negativa responda a la pregunta número 6, si su respuesta fue Si pase directamente a la pregunta número 7)

| | Misión y Visión | TOTAL / % |
|-----------|------------------------|------------------|
| SI | 2 | 20% |
| NO | 8 | 80% |
| | | 100% |

Tabla 11. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

6. ¿Cree usted que es necesaria una visión y misión? considerando que misión es lo que es la empresa y visión es lo que la empresa quiere llegar a ser.

| | Misión y Visión | TOTAL / % |
|-----------|------------------------|------------------|
| SI | 8 | 80% |
| NO | 2 | 20% |
| | | 100% |

Tabla 12. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

El por ochenta ciento (80%) de los encuestados creen que es necesario una misión y una visión, tomando en cuenta que estos son la columna vertebral de cualquier organización.

La misión es lo que es la empresa y la visión es lo que la compañía quiere llegar a ser. Por eso al hablar de visión es muy importante para que los empleados sepan a qué se están comprometiendo y que objetivos deben cumplir para llegar a esa meta que la empresa se propuso. Asimismo, la misión es el incentivo de los mismos trabajadores para que se sientan identificados con la organización.

7. ¿Sabe cuál es la Estructura organizacional de la Empresa?

| | Estructura | TOTAL / % |
|-----------|-------------------|------------------|
| SI | 1 | 10% |
| NO | 9 | 90% |
| | | 100% |

Tabla 13. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

En esta pregunta el noventa por ciento (90%) contestaron SI, es decir la mayoría conoce cuál es la estructura organizacional, pero hay que tomar en cuenta que lo empleados solo tienen conocimiento que una estructura es el organigrama, y no es así, un diseño organizacional tiene varios elementos; ejemplificando, este diseño contiene el clima laboral, delegación de funciones, manual de procesos, etc. En Seteco no hay un buen clima y tampoco posee manuales.

La pregunta 8 no tiene necesidad de justificarla puesto que era para conocer si es que los trabajadores saben por cuantas personas está conformada la empresa.

9. ¿Sabe si la empresa tiene planes salariales?

| | Planes salariales | TOTAL / % |
|-----------|--------------------------|------------------|
| SI | 0 | 0% |
| NO | 10 | 100% |
| | | 100% |

Tabla 14. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

La empresa no cuenta con ningún tipo de plan salarial para ningún trabajador, aunque en un conversatorio con el presidente de la organización no comentó que ellos se manejan por

comisión, es decir si es que el empleado trabaja de manera eficiente o aporta con algo necesario para la empresa recibe una pequeña remuneración por lo que desempeñó, sin embargo, esta remuneración solo se aplica al área de servicio al cliente es decir el quien vende más será el que tiene más retribución.

Si bien esta área cuenta con ese tipo de plan salarial no goza de un buen clima laboral, según una encuesta realizada el área de servicio al cliente es la que menos contenta está, esto puede dar como resultado que su oficio no sea el adecuado e influye en las ventas de la compañía.

El cien por ciento (100%) de las personas que trabajan en administrativo contestó que se necesita de algún tipo de plan salarial, no precisamente se requiere de un plan económico directo o indirecto.

10. ¿Sabe si la empresa cuenta con planes de carrera?

| | Planes de carrera | TOTAL / % |
|-----------|--------------------------|------------------|
| SI | 0 | 0% |
| NO | 10 | 100% |
| | | 100% |

Tabla 15. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

Asimismo, como en el anterior análisis un plan de carrera es sumamente importante si es que no se tiene un plan salarial definido, este puede ser un buen método de motivación para los empleados y también un buen sistema para sustituir un plan salarial económico. El cien por ciento (100%) de los empleados contestó que no hay planes de carrera en la organización.

11. ¿Se ha hecho una evaluación de desempeño?

| | Evaluación de desempeño | TOTAL / % |
|--------------|--------------------------------|------------------|
| SI | 1 | 10% |
| NO | 9 | 90% |
| TOTAL | | 100% |

Tabla 16. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

El noventa por ciento de los empleados (90%) contestaron que no se ha hecho una evaluación de desempeño; cada jefe de área tiene que realizar una evaluación para saber cómo se encuentran los conocimientos de cada persona y notar cuales son las debilidades. De esta manera también se podrá dar a conocer en qué aspectos se necesita capacitar y mejorar.

12. ¿Se ha hecho una capacitación?

| | Capacitación | TOTAL / % |
|-----------|--------------|-----------|
| SI | 6 | 60% |
| NO | 4 | 40% |
| | | 100% |

Tabla 17. Encuesta Estructura Organizacional. Elaboración Propia

Asimismo, el sesenta por ciento (60%) de los encuestados dijeron que, si se había hecho una capacitación, cabe recalcar que la mayoría de respuesta positiva fue de toda el área administrativo, mientras que la toda el área que pertenece a servicio al cliente contestó NO con el cuarenta por ciento (40%). Todas las áreas son muy importantes dentro de la organización, servicio al cliente es una de las más prioritarias, ya que es la fachada de cualquier empresa.

Por consiguiente, también se interpretará las preguntas contestadas de la segunda encuesta realizada el cual el tema es de clima laboral. Se hizo veinte y dos (22) preguntas de las cuales sólo tomaré los puntos más importantes es decir cinco (5) preguntas, posterior se realizará un análisis de los puntos débiles tanto de área administrativa (Marketing, Finanzas, y Cartera) y área de planta (Servicio al Cliente y Procesos).

Para la segunda encuesta sobre clima laboral se encuestó a los empleados de planta, es decir, los encargados del transporte de la mercadería, las personas encargadas del corte del aluminio, vidrio, vidrio templado, etc., y el área de servicio al cliente. Alrededor de catorce (14) personas.

Segunda encuesta: Clima laboral

La presente encuesta trata sobre asuntos organizativos de la empresa; esta información no será revelada a la empresa, sino que será con fines académicos.

1. ¿Cree usted qué hay un buen clima laboral dentro de la empresa?

siempre

casi siempre

a veces

casi nunca

nunca

2. ¿Su superior se preocupa de mantener un buen clima laboral?

siempre

casi siempre

a veces

casi nunca

nunca

3. ¿Su jefe, sabe sus necesidades?

siempre

casi siempre

a veces

casi nunca

nunca

4. ¿Mi jefe me trata justamente y evita favoritismos?

siempre

casi siempre

a veces

casi nunca

nunca

5. ¿Le gustaría seguir trabajando aquí?

siempre

casi siempre

a veces

casi nunca

nunca

2.4 Análisis e interpretación: segunda encuesta

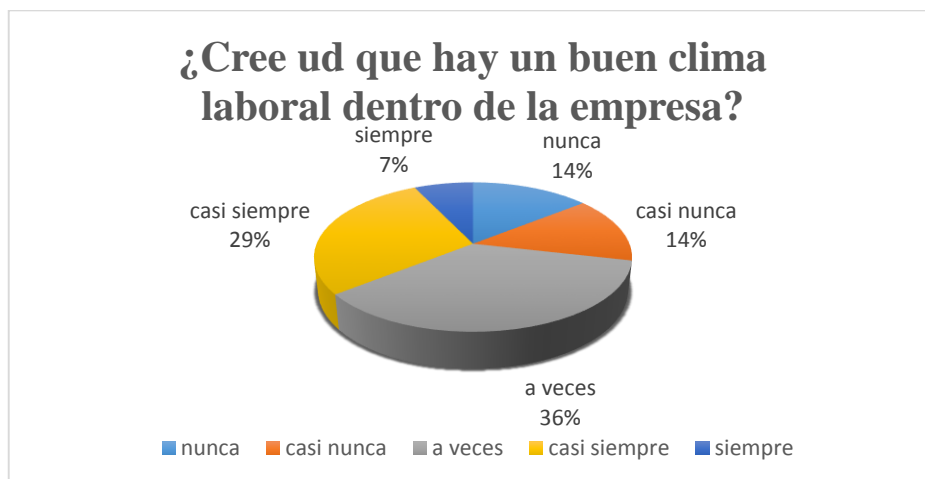


Ilustración 9. Clima laboral. Elaboración Propia.

En esta encuesta hubo cinco (5) opiniones: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca; para esta pregunta en tema general el treinta y seis por ciento (36%) de los

encuestados cree que si hay un buen clima laboral a relación que el sesenta y cuatro por ciento (64%) cree que todavía falta trabajar en este aspecto ya que el catorce por ciento (14%) de las personas contestaron NUNCA y CASI NUNCA independiente cada una, mientras que el treinta y seis por ciento contestó A VECES; se podría decir que es algo preocupante ya que no muchas personas están contentas trabajando en la organización.



Ilustración 10. Clima laboral. Elaboración Propia.

Por otro lado, en este gráfico el veinte y nueve por ciento (29%) de los encuestados contestaron a que su jefe inmediato si se preocupa por las acciones laborales que estos realizan, sin embargo, hay un alarmante veinte y un (21%) el cual indica que “casi nunca” lo hace. Nuevamente, un treinta y seis por ciento (36%) de los empleados constó que “a veces” su jefe inmediato se preocupa por su trabajo o como se siente.

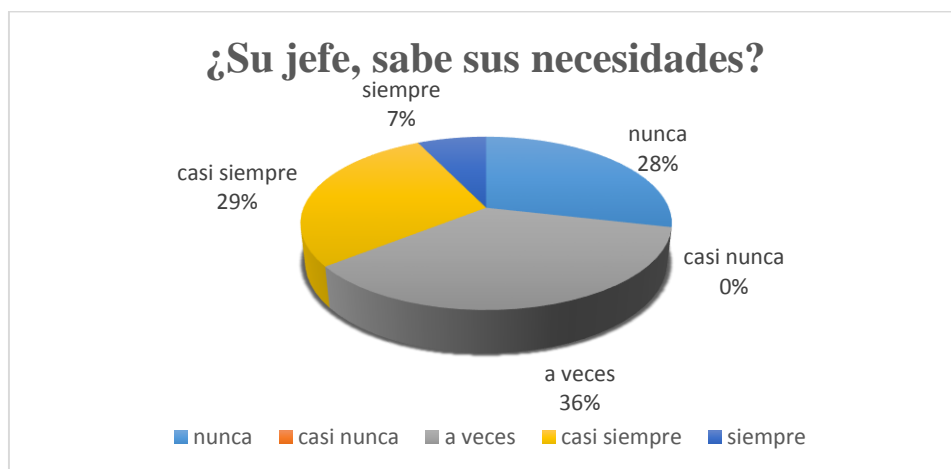


Ilustración 11. Clima laboral. Elaboración Propia.

Es muy importante que un jefe sepa las necesidades de cada empleado suyo, para que esté al tanto de que lo anda ocurriendo con él, además esto puede promover una motivación intrínseca por parte del superior. Nuevamente nos encontramos que el treinta y seis por ciento (36%) de los trabajadores contestaron a que rara vez su inmediato superior sepa sus necesidades. El veinte y nueve por ciento (29%) argumentaron que su jefe si sabe sus necesidades mientras que el veinte y ocho (28) confirmaron que no.



Ilustración 12. Clima laboral. Elaboración Propia.

Los resultados son bastantes divididos ya que la mayoría de las respuestas negativas se encuentran en el área de planta (servicio al cliente y procesos) mientras que por otro lado la mayoría de las respuestas positivas están en el área administrativa; en general existe un cuarenta y tres por ciento (43%) de respuestas positivas y un treinta y seis por ciento (36%) y hay personas que creen que A VECES hay este tipo de favoritismo con el veinte y un por ciento (21%). Hay que tomar en cuenta que la opinión “a veces” puede resultar mala ya que las personas están en duda de lo que está pasando, mejor dicho, el empleado ha tenido ciertos roces con el jefe y si ha notado el favoritismo.

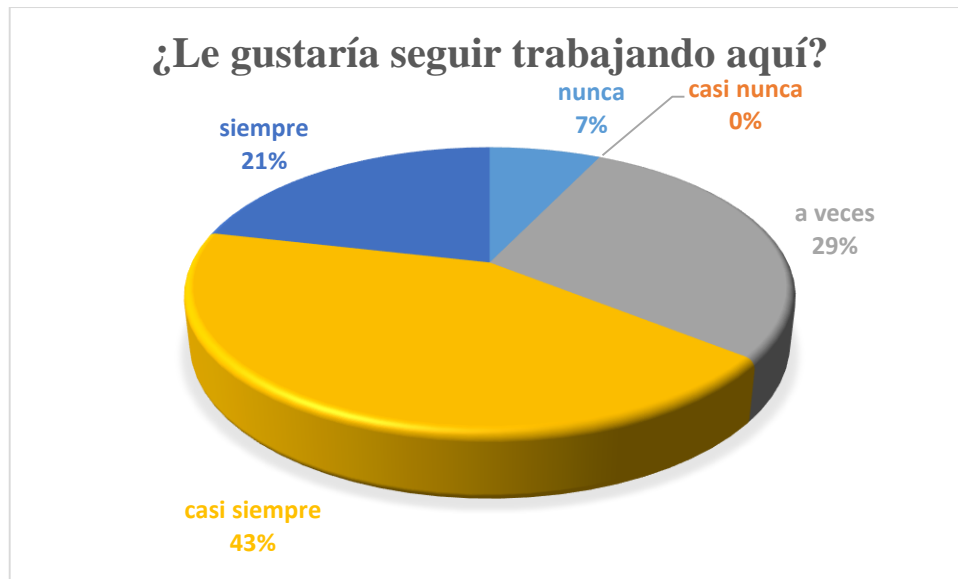


Ilustración 13. Clima laboral. Elaboración Propia.

Por último, el cuarenta y tres por ciento (64%) de los empleados quiere seguir trabajando en la empresa mientras que el siete por ciento (7%) de ellos no lo quieren, además, que hay el veinte y nueve por ciento (29%) de los trabajadores que dudan de seguir trabajando en la empresa, esto puede darse porque la persona necesita del trabajo. Con esto queda concluido la interpretación general del clima laboral en la empresa.

Por consiguiente, se realizará una interpretación de los mismos puntos, pero enfocados en el de área administrativa (Marketing, Finanzas, y Cartera) y área de planta (Servicio al Cliente y Procesos).

| | Área Administrativa | | | | |
|---|---------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
| ¿Cree usted que hay un buen clima laboral dentro de la empresa? | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 |
| ¿Su superior se preocupa de mantener un buen clima laboral? | 3 | 0 | 2 | 1 | 0 |
| ¿Su jefe, sabe sus necesidades? | 0 | 2 | 3 | 0 | 1 |
| ¿Mi jefe, me trata justamente y evita favoritismos? | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 |
| ¿Le gustaría seguir trabajando aquí? | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 |
| TOTAL | 4 | 12 | 11 | 2 | 1 |
| PORCENTAJE | 13,33% | 40% | 36,66% | 6,66% | 3,33% |
| SI/NO | SI | | | NO | |
| ¿Tengo beneficios sociales, cuando hago un buen trabajo? | | 1 | | 5 | |
| TOTAL | | 1 | | 5 | |
| PORCENTAJE | | 10% | | 90% | |

Tabla 18. Clima laboral. Elaboración Propia.

Como lo habíamos dicho en el área administrativa las personas se sienten mejor en su lugar de trabajo, es decir ellos creen que, si existe un buen clima laboral ya que hay un cincuenta y tres, coma, treinta y tres por ciento (53,33%) de respuestas positivas. Esto lo convierte en una buena área de trabajo porque el porcentaje de respuestas negativas es mínimo, además, la metodología de resolver conflictos es mucho más efectiva que en el área de planta ya que los problemas se resuelven con el inmediato superior mientras que en la otra área la comunicación con el jefe no es la mejor por lo que existe problemas por resolver. Por añadidura, el noventa por ciento (90%) de los encuestados no reciben ningún tipo de beneficios sociales esto puede afectar a la motivación del trabajador.

| | Área de planta | | | | |
|---|----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
| ¿Cree usted que hay un buen clima laboral dentro de la empresa? | 1 | 0 | 3 | 2 | 2 |
| ¿Su superior se preocupa de mantener un buen clima laboral? | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| ¿Su jefe, sabe sus necesidades? | 1 | 1 | 3 | 0 | 3 |
| ¿Mi jefe, me trata justamente y evita favoritismos? | 4 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| ¿Le gustaría seguir trabajando aquí? | | 2 | 1 | | 1 |
| TOTAL | 7 | 7 | 11 | 5 | 10 |
| PORCENTAJE | 17,50% | 17,5% | 27,50% | 12,50% | 25,00% |
| SI/NO | SI | | NO | | |
| ¿Tengo beneficios sociales, cuando hago un buen trabajo? | | 3 | | 5 | |
| TOTAL | | 3 | | 5 | |
| PORCENTAJE | | 30% | | 70% | |

Tabla 19. Clima laboral. Elaboración Propia.

Por el contrario, el porcentaje de respuestas negativas es del treinta y siete por ciento, coma, cinco por ciento (37,5%) lo que hace que el área de planta se vea más afectada que la otra área ya mencionada. Muchas de las personas al momento de contestar, algunas de las preguntas se sintieron muy incómodos ya que hubo algunas incoherencias en las mismas encuestas en lo que tiene que ver con las respuestas positivas. En fin, como lo había mencionado algunas de las personas tienen un tipo de beneficio económico cuando trabajan de mejor manera que otro, esto se da principalmente en servicio al cliente. Se podría decir que la motivación no viene de distintos métodos y que solo algunos son los privilegiados de

tener esta recompensa, esto puede provocar cierta inconformidad con alguno de los empleados. El treinta por ciento (30%) tienen beneficios sociales mientras que el setenta por ciento (70%) no.

A continuación, la interpretación de las entrevistas a ciertos empleados de la empresa, básicamente las preguntas fueron sobre sus procesos o sus funciones diarias:

2.5 Entrevistas

2.5.1 Financiero

De acuerdo con el gerente encargado del área, una de sus debilidades y toda el área es la falta de tiempo y capacitación por parte de algunos trabajadores, además, cree que sus fortalezas como gerente es saber manejar de manera correcta el ambiente laboral dentro su área. Refirió que abarca un área de recursos humanos, cabe recalcar que la empresa no cuenta con esa área.

Se preguntó por los objetivos y su plan estratégico, lamentablemente no ha aspirado a tener un plan estratégico para el año o para el mes, simplemente cree que no es necesario porque lo hace día-día. Él tiene dentro de su organigrama al auxiliar contable (una persona), asesor contable (una persona), sistemas (una persona), cartera (tres personas) y marketing (una persona).

Por consiguiente, nos comentó que sus objetivos es entregar los informes financieros a tiempo, la salud ocupacional de la misma. Si está al tanto de su mercado potencial el cual se basa en acabados de la construcción asimismo de la distribución de aluminio, vidrio, vidrio templado y policarbonato. También nos dijo que trataba la misión y visión de la empresa, pero la empresa no profesa esa ideología.

En la segunda entrevista elaborada fue en base a procesos de cada de uno de los empleados:

La principal actividad del Gerente financiero es el siguiente, hecha mediante un flujo de procesos:

Análisis de resultados (financiero)

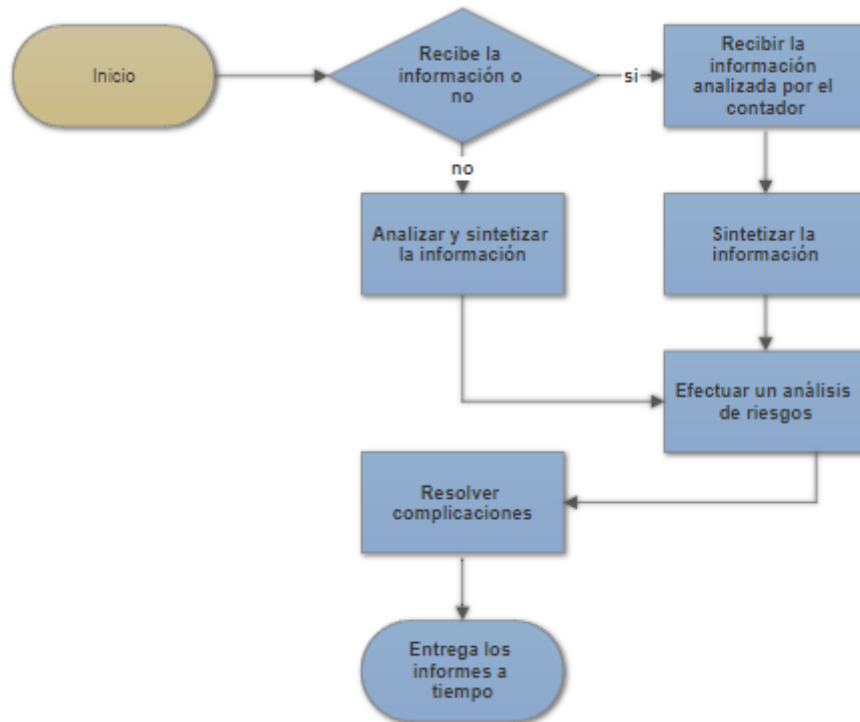


Ilustración 14. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Por falta de tiempo, el gerente de financiero no tuvo la oportunidad de dar paso por paso sus funciones o actividades diarias, solamente brindó sus funciones de manera resumida.

Asimismo, se realizaron entrevistas al auxiliar contable, asesor contable, sistemas, cartera y marketing. En cuanto al asesor contable su principal función es analizar toda la información financiera/contable de la empresa, piensa que en la empresa se necesita capacitaciones especialmente en el sector de servicio al cliente. Además, cree que se necesita un poco más de atención por parte de sus inmediatos superiores.

También explicó acerca de sus funciones, que se hizo en base a un flujo de procesos:

Cuadre de caja (asesor contable)

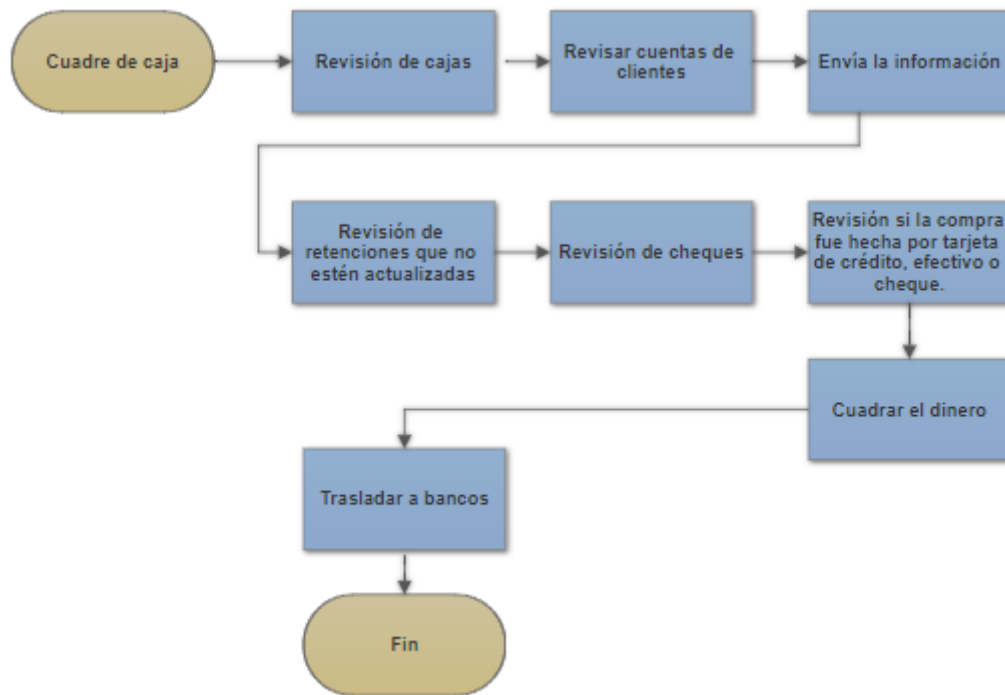


Ilustración 15. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Como primera función se tiene el cuadro de caja, en realidad no es una no de las funciones correspondientes de esta persona, pero es una de las actividades principales que realiza juntamente con cartera. Primeramente, se comienza con la revisión de caja, esto se realiza todos los días, se podría decir como la primera labor del día además de la revisión de retenciones, cheques y formas de pago. Por último, se cuadra el dinero y se traslada a bancos.

Revisión de cheques (asesor contable)

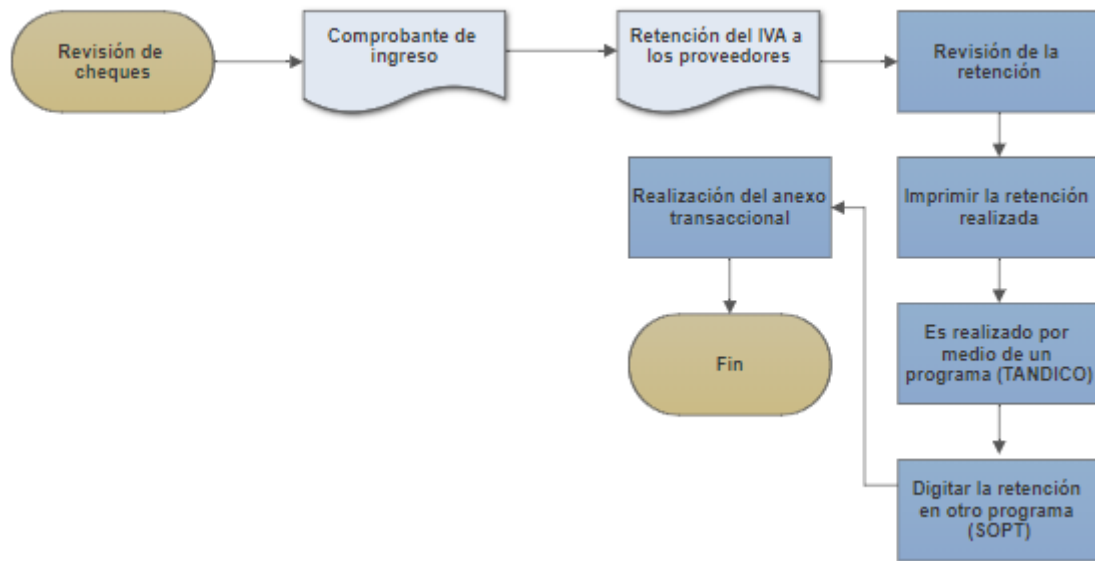


Ilustración 16. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Como segunda actividad es la revisión de cheques, en la cual se hace una retención del IVA a los proveedores, se imprime la retención y se la digita en dos programas software llamados TANDICO y SOPT, al final se realiza un anexo transaccional.

Por último, su última ocupación, aunque corta es mantener bajo control el archivo general el cual se ocupa de los egresos, factura de compra y venta además de retenciones y se efectúa una revisión de clientes que están en el balance.

Archivo general (asesor contable)

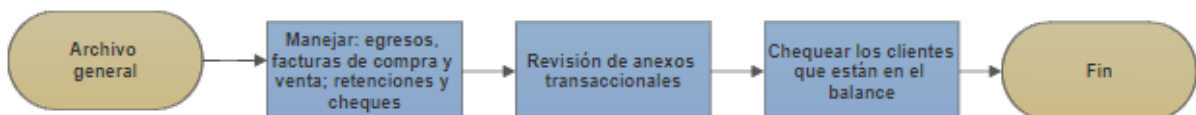


Ilustración 17. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Por otro lado, tenemos a sistemas, se podría decir que es un área aparte pero no lo es, pertenece al área financiero-contable lo que acata también ciertas funciones de esa área, es decir efectúa ocupaciones que no corresponden con su trabajo en específico.

Las funciones de ésta “área” es aplicar correctamente el software contable de la empresa y manejar adecuadamente su mantenimiento. Cabe recalcar, que esta área no tiene ningún tipo de manual y no conoce cuál es su mercado potencial. Asimismo, su actividad se resume en el siguiente diagrama:

Soporte técnico (Sistemas)

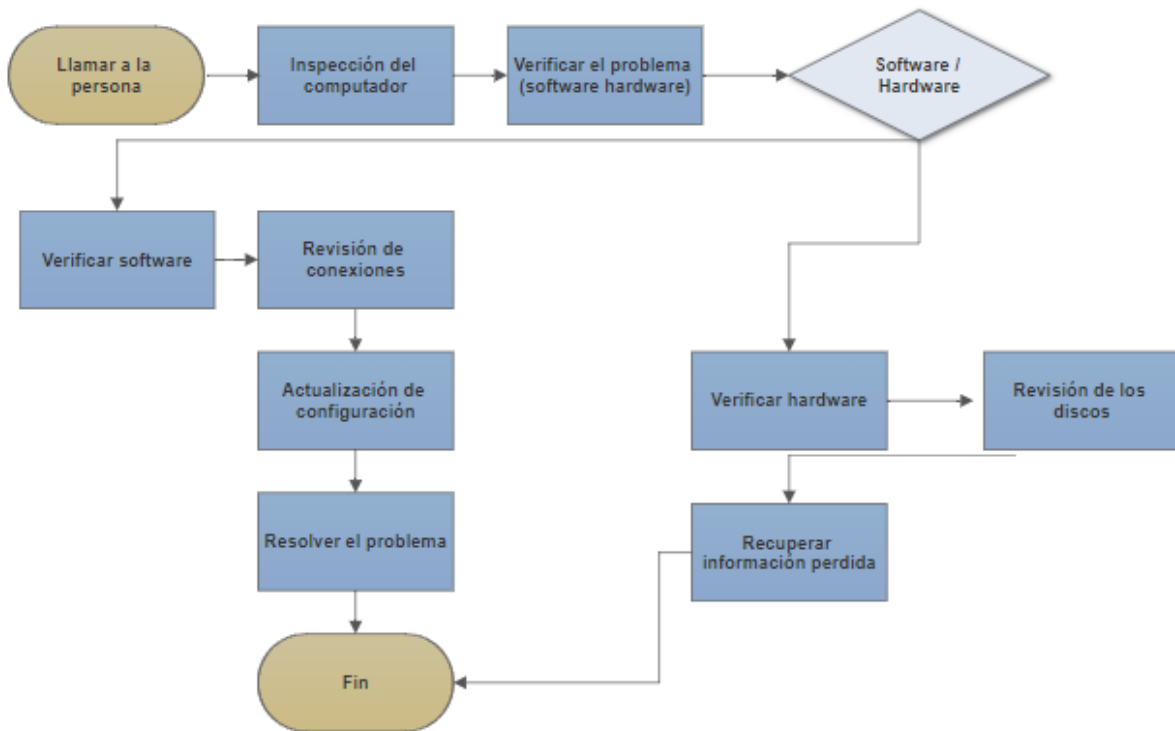


Ilustración 18. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Sus principales actividades es el soporte técnico y el ingreso del personal nuevo al sistema, también realiza otras tareas que no corresponden a su trabajo en específico como el manejo de inventario. Primeramente, la persona que necesita de asistencia técnica llama a la persona encargada (sistemas), por consiguiente, la persona encargada hace una inspección al computador averiado, en ese momento determina si la falla es externa o interna (Hardware o Software) si es del caso recupera la información perdida o se hace alguna actualización o lo que requiera en ese momento la persona.

Asimismo, la segunda actividad más importante es el ingreso de personal al sistema en el cual se hace una revisión de códigos para verificar los códigos existentes, se genera un nuevo código ya sea para administrativo o para planta.

Ingreso de personal al sistema (Sistemas)

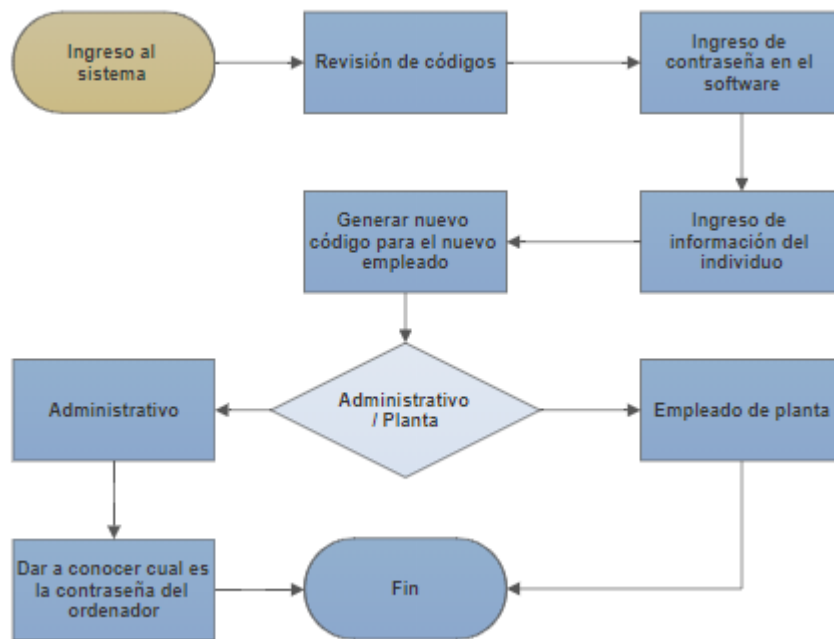


Ilustración 19. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Se pregunto acerca de las carencias de su “área” y comentó que no poseía una manual de procesos y carecía de un sistema de software, se mantenía bajo el sistema antiguo.

Por otro lado, y por último se encuentra el auxiliar contable que, asimismo, realiza varias actividades, pero su principal actividad es el ingreso de facturas o proveedores y conciliaciones bancarias.

Ingreso de facturas de proveedores o servicios (asesor contable)

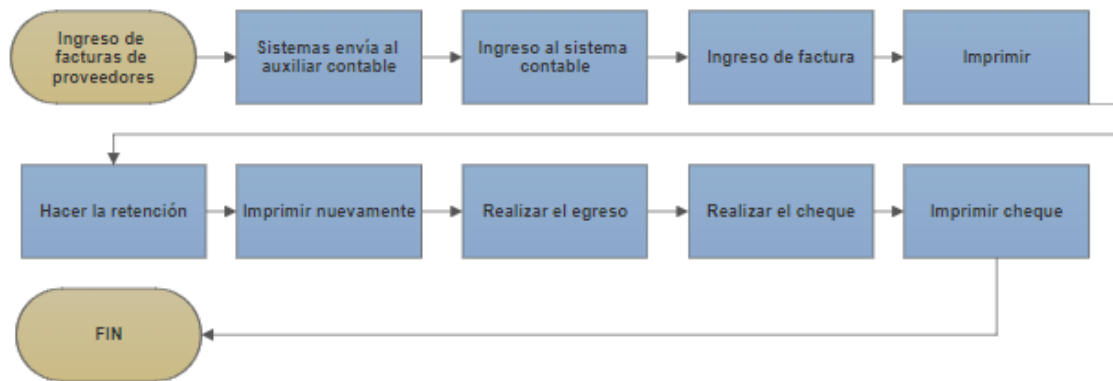


Ilustración 20. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

El proceso, se mantiene con el ingreso de facturas la cual es proporcionada por sistemas entonces se ingresa en el sistema contable, se hace a la retención y se realiza el egreso; esto en cuanto a ingreso de facturas de proveedores. Similar ocurre con el ingreso de facturas de servicios. Por otro lado, están las conciliaciones bancarias la cual se verifican los movimientos de facturas y cheques pagados, ya verificados se realiza el cruce y se traslada a sistemas para archivar en un archivo de Excel.

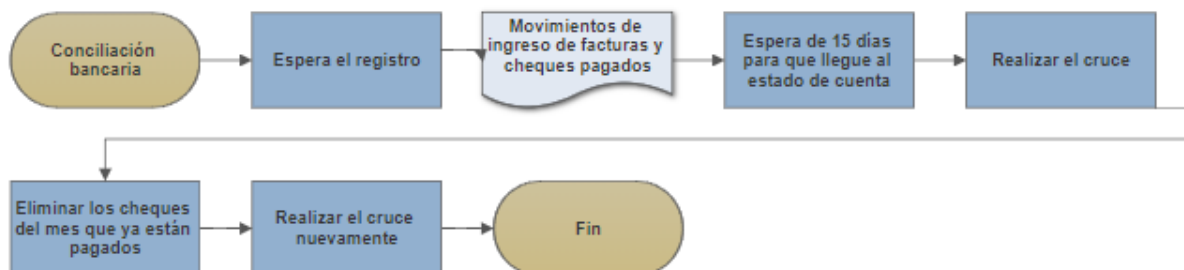


Ilustración 21. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Asimismo, el auxiliar contable cree que falta una buena comunicación alrededor del área y dentro de la empresa y falta manuales de procedimientos.

Por otro lado, se encuentra el auxiliar de cartera su principal función es la creación de códigos para ingresar al sistema todos los datos registrados sobre depósitos, cheques no depositados, efectivo o tarjeta de crédito. Igualmente, revisa caja y la cuadra mediante una

hoja Excel. Cree que los procesos son un poco lentos por lo que cree necesario una innovación. Su proceso consiste en la revisión de todo lo que se ha emitido, es decir de las notas de crédito, tarjetas de crédito además se separa los cheques posfechados y los de diario, luego se hacen los depósitos de los cheques y del efectivo que por último el jefe de cartera revisa y manda a gerencia.



Ilustración 22. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

El jefe de cartera que asimismo con un lapso corto de tiempo nos comentó que su principal actividad son las llamadas telefónicas a clientes con problemas con formas de pago y por CxC, además de revisar caja y cuadrar caja. Por añadidura, es un soporte con la asistente I.

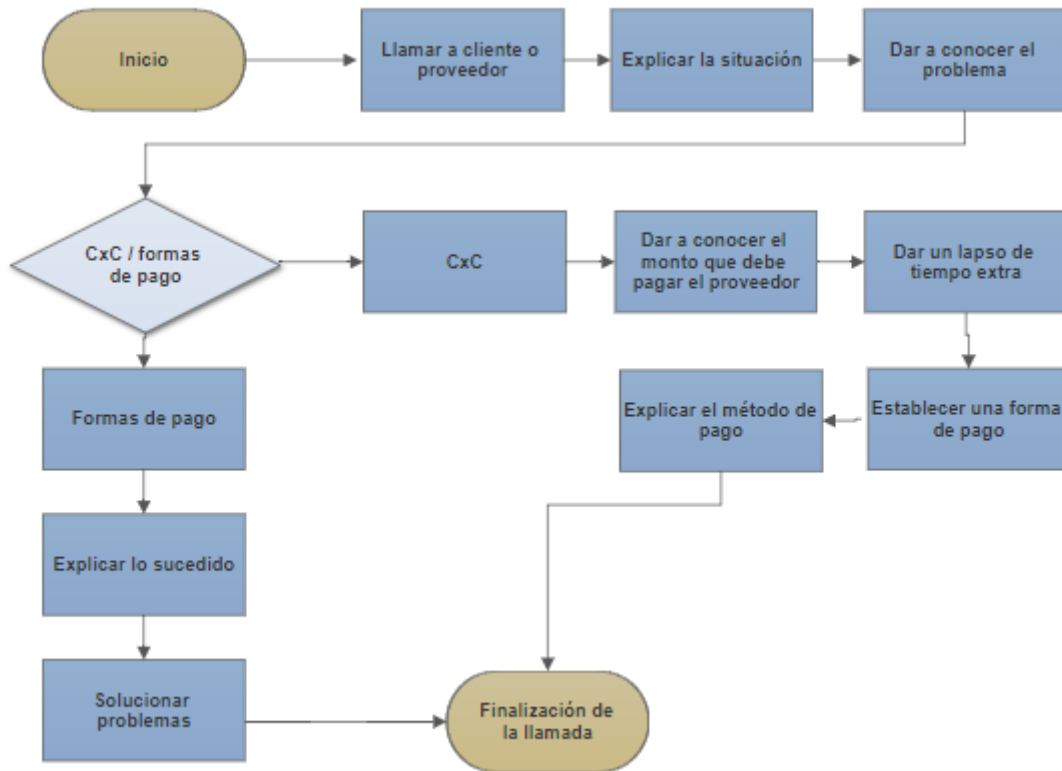


Ilustración 23. Procesos administrativos. Elaboración Propia..

Primeramente, se llama a explicar la situación a dar a conocer el problema con las cuentas por cobrar (CXC) y las formas de pago. Para las cuentas por cobrar se debe conocer el montón que debe pagar el proveedor y se establece la forma de pago. Por último, se encuentra la creación de códigos en el cual se ingresa al sistema con la información de cédula, dirección, teléfonos y correo electrónico, luego se crean cuentas contables. En el siguiente cuadro se denota el proceso.

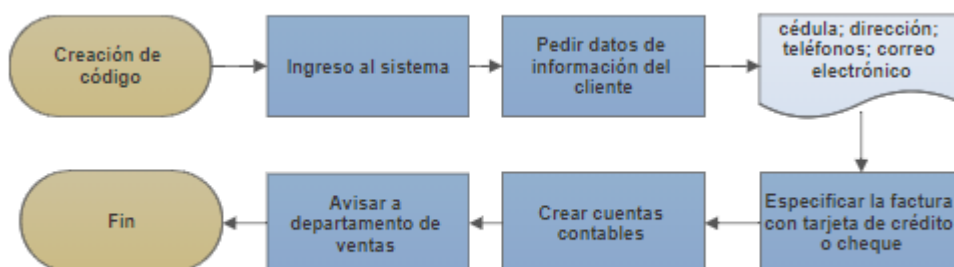


Ilustración 24. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Si bien es cierto Seteco Cia.Ltda. si cuenta con organigramas establecidos, en general y por área. Pero muchas de estas jerarquías no son respetadas ya que uno de los principales problemas que se tiene es que los conflictos nunca se resuelven con el inmediato superior de su área sino lo delegan a la gerencia directamente.

2.5.2 Área de Ventas

En general el área de ventas corresponde al sector de servicio al cliente. El jefe de ventas tiene como principal función es ordenar y planificar las funciones de los empleados de servicio al cliente, en este caso a los cuatro (4) trabajadores. Además, otras de las funciones es realizar la facturación verificando si el pago fue hecho en efectivo, tarjeta de crédito o cheque, luego se realiza el registro y se hace los pedidos de cada uno de los locales.

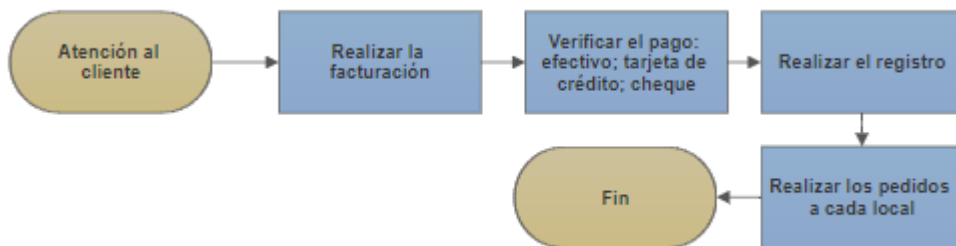


Ilustración 25. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

2.5.3 Servicio al cliente

De acuerdo con el servicio al cliente, el proceso es el mismo, en esa área trabajan cuatro (4) la cual es la atención al cliente, el cobro y la revisión de caja. Como primer punto de funciones se tiene las ventas y abonos, seguido de la revisión de caja y ventas.

Ventas y abonos

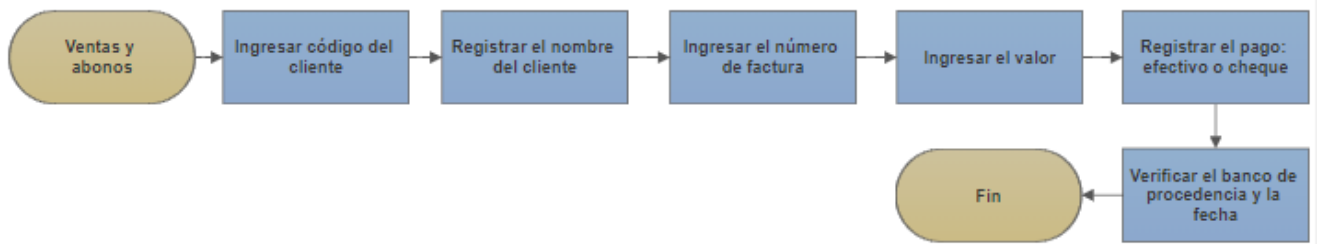


Ilustración 26. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

El proceso correspondiente es el ingreso del código del cliente, se registra el nombre del cliente y se ingresa el número de factura. Luego se verifica de qué banco corresponde y se corrobora si es “por cobrar”.

Caja

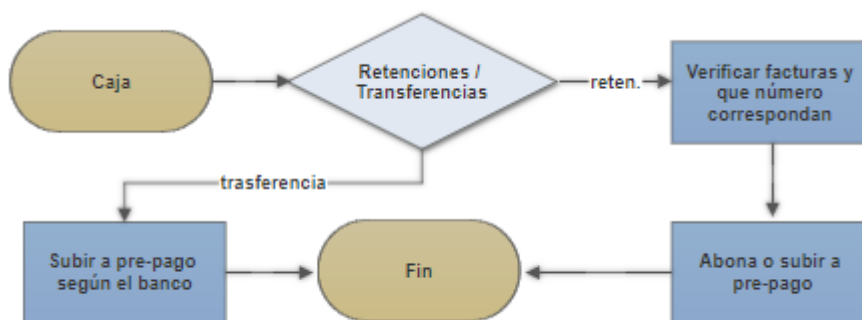


Ilustración 27. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Como siguiente proceso de servicio al cliente; se hacen las retenciones o transferencias, si es retenciones se verifica las facturas y se abona. La diferencia, es que en transferencia se sube a prepago según el banco que pertenece.

Ventas

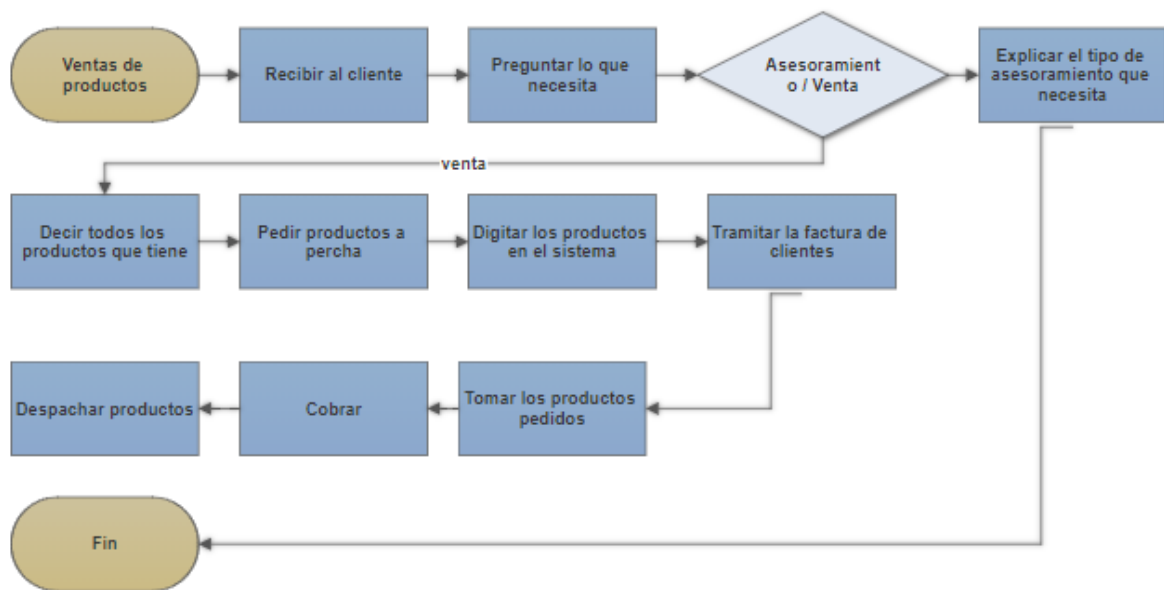


Ilustración 28. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Por última actividad, se tiene la venta de productos en la cual el asesoramiento es sustancial luego se digita los productos en el sistema y se tramita la factura a los clientes y se entrega los productos con el respectivo cobro.

2.5.4 Supervisor

Manejo de productos

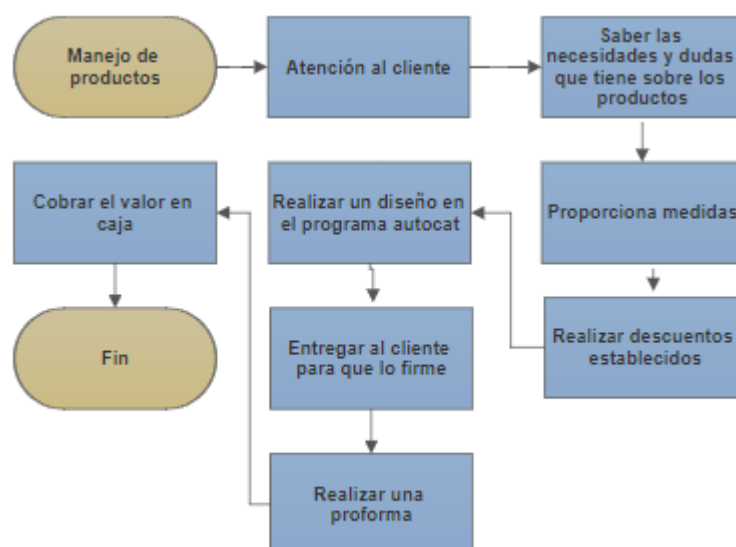


Ilustración 29. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Asimismo, por falta de tiempo el supervisor solo nos comentó acerca de su principal función, la cual es el manejo de producto, además, de realizar los descuentos. En el diagrama de flujo se observa que luego de haber realizado los descuentos se hace un bosquejo en el programa “autocat” el cual debe ser firmado por el cliente.

2.5.5 Marketing

Atención al cliente on-line

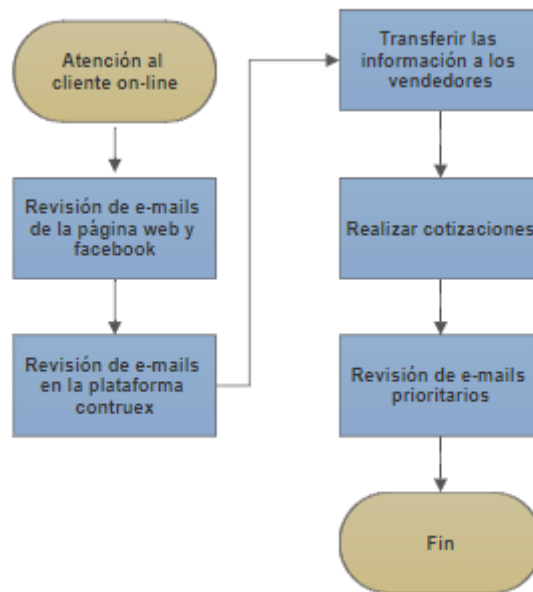


Ilustración 30. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

El departamento de Marketing es relativamente nuevo en la empresa por lo que sus actividades son refrescantes para la compañía, tomando ejemplo de la atención al cliente on-line. La persona encargada revisa los e-mails, página web y redes sociales en donde la información recolectada se transfiere a los vendedores y puedan hacer las cotizaciones.

Ayuda en contabilidad y cartera

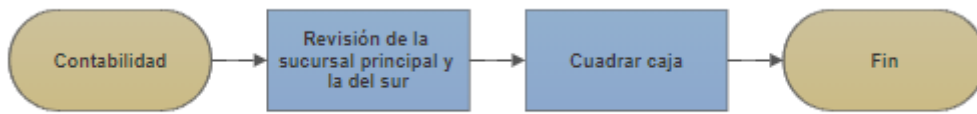


Ilustración 31. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

La segunda función de este encargado es la ayuda en contabilidad y cartera que básicamente es la revisión de cajas de la sucursal del sur y la principal. Otra de las ideas innovadoras es la implementación del marketing digital, allí se gestiona los anuncios en las redes sociales realizando diseños ofertas y videos. También debe asegurarse que el sistema haya bajado los precios de los productos. Finalmente se imprime los diseños de las nuevas ofertas para ponerlos en el local.

Marketing digital y descuentos

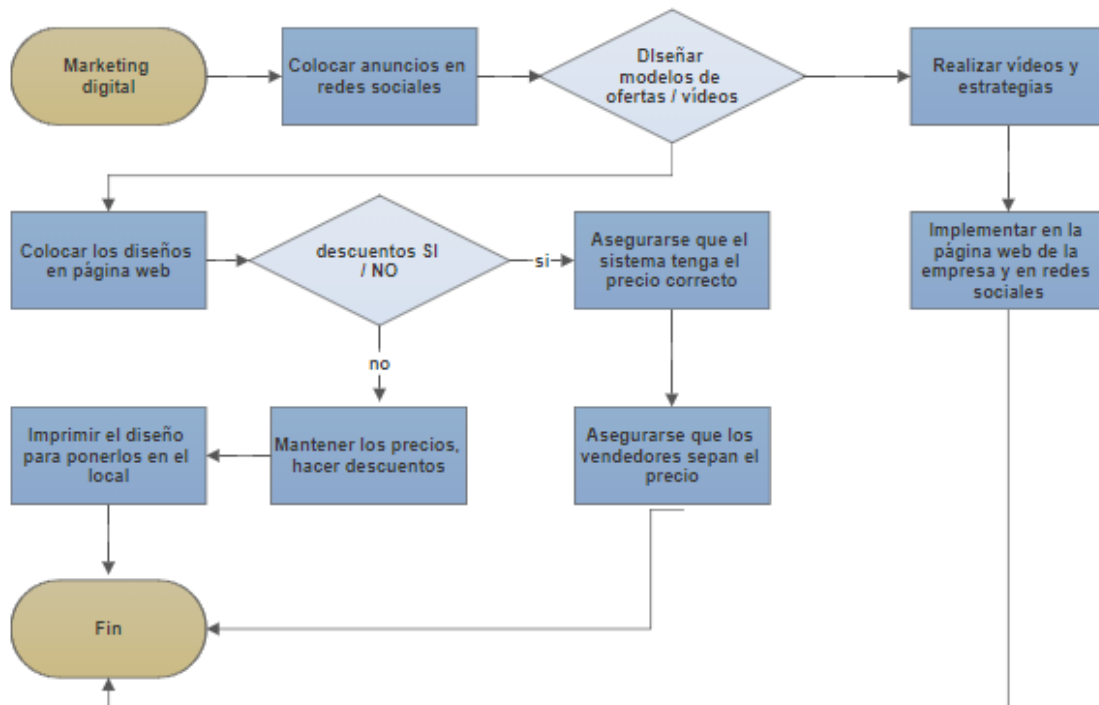


Ilustración 32. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

2.5.6 Auxiliar de gerencia

Importación de productos desde china

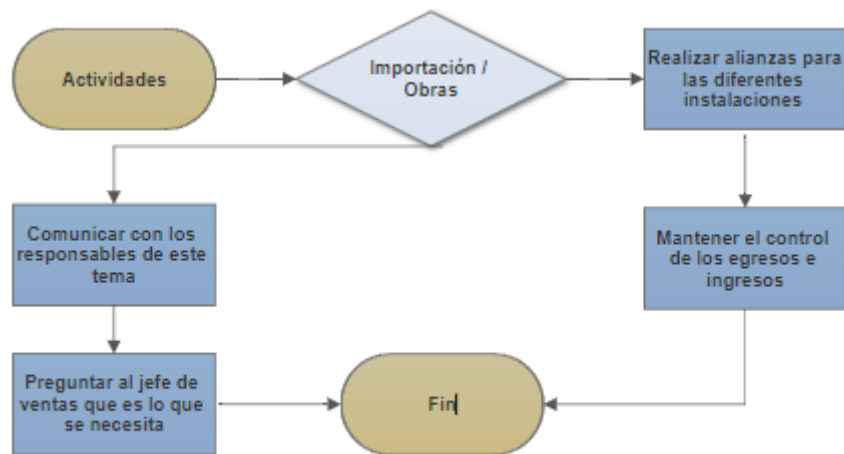


Ilustración 33. Procesos administrativos. Elaboración Propia.

Esta área también es nueva por lo que no tiene tantas funciones como el resto, su función es primaria, la cual revisa las actividades de importación u obras.

2.5.7 Gerencia General y Presidencia

Por el momento los dos cumplen la misma función ya que la persona que está en el puesto de gerencia es temporal.

En fin, los dos cumplen la misma función la cual se basa en la negociación con los proveedores, análisis de rentabilidad, y la incursión de nuevas líneas para el mercado. Uno de los principales objetivos de estos dos es cambiar a importador en la mayoría de productos. Por otro lado, para la toma de decisiones se forma un consenso con los jefes de cada área y gerencia, estas decisiones son de tema financiero o del personal es allí en donde se resuelven todos los conflictos internos.

Por último, el gerente general hace cumplir todas las leyes ecuatorianas con respecto a la permanencia de la empresa.

Con todo el levantamiento de información que se realizó se pudo obtener varias recomendaciones y generar ciertas estrategias que pueden cambiar el rumbo de la empresa. De acuerdo con la primera encuesta (estructura organizacional) es para saber si es que la persona tiene algún conocimiento de lo que es en sí la empresa y para conocer qué es lo que carece la empresa, con esas insuficiencias se puede hacer un diseño de algunas posibles implementaciones para la compañía como, por ejemplo, planes de carrera o hacer una evaluación de desempeño. Asimismo, en la segunda encuesta (clima laboral) se obtuvo información muy importante, ya que uno de los pilares fundamentales para una nueva propuesta de una estructura organizacional. Por último, la entrevista (procesos) ayudó a percibir que la empresa necesita de manuales de funciones para los trabajadores.

CAPÍTULO III

“PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SETECO CIA.LTDA”

A partir de la información levantada se puede proponer una nueva estructura para la compañía Seteco Cia.ltda, con esto se busca mejorar la eficacia y dar un empuje claro a lo que debe ser la empresa, además de dar definidas responsabilidades, funciones, motivaciones, etc. Al dar este enfoque viabiliza un mejor análisis de las tareas que se realizan constantemente; ofreciendo procesos fichados o identificados, desempeño de objetivos con una propuesta de una Misión y Visión. De esta manera se puede conocer falencias y corregirlas, hecho esto se puede optimizar la competitividad de la empresa.

Por consiguiente, se busca que las personas o mejor dicho los empleados tengan claro el cargo que están desempeñando, además de que sientan que su trabajo ensambla con la empresa y la importancia que puede tener tal cargo con los objetivos de la empresa, del diseño de la Misión y Visión y el crecimiento de la empresa. Esta nueva propuesta también podrá favorecer a:

- Optimizar el control de los procesos descritos
- Tener un mejor clima laboral a nivel general en la empresa, vencer el favoritismo e poder implementar nuevas estrategias para reducir ciertas ambigüedades.
- Saber que los empleados puedan participar para el logro de objetivos y sean escuchados.

3.2 Misión

La Misión de una empresa tiene que estar atada a las funciones que efectúa la organización. Es lo que es la empresa. El siguiente concepto es desarrollado por mi cuenta.

DISEÑO DE UNA MISIÓN PARA LA EMPRESA SETECO CIA.LTDA

Seteco Cia.ltda es una muestra de lealtad y tradición en el mercado ecuatoriano en cuanto a vidrio y aluminio se refiere. Nuestra empresa se ha caracterizado por nuestros productos de calidad y durabilidad, además de estar al alcance de nuestros clientes.

3.3 Visión

Por otro lado, la Visión es lo que quiere llegar a ser la empresa, está enfocado a largo plazo es decir en la imagen del futuro de la empresa. Elaboración propia.

DISEÑO DE UNA VISION PARA LA EMPRESA SETECO CIA.LTDA

Ser una empresa líder en la categoría de distribuidor de aluminio y vidrio, además de ser reconocida a nivel nacional e internacional y ser referente en la eficiencia productiva.

3.4 Organigrama estructural de la empresa

Se sabe que la empresa tiene un organigrama establecido, lo que se pretende con este nuevo diseño es tener más claro los cargos y precisar un orden jerárquico, cada área tiene objetivos ya establecidos para que los trabajadores se involucren para que puedan generar estrategias para cumplir dichas metas. De acuerdo con un diseño de un nuevo organigrama se mostraría así:

Presidencia: Es la persona con el mayor número de acciones en la empresa, además el presidente también es un apoyo en cuanto a las actividades que lleva a cabo el gerente general.

Gerencia General: Es el responsable de la negociación con los proveedores y la incursión de nuevos mercados, además de comprometerse con las decisiones en la empresa.

Área administrativa financiera: En el área financiera se encuentra contabilidad, cartera y auxiliar contable. Por consiguiente, está forjada por el jefe financiero que se encarga del control y el manejo de riesgos, además del análisis de resultados. Dos (2) personas en cartera, una (1) en contabilidad, un (1) auxiliar contable. En área se encarga de examinar y operar algunas de los procedimientos económicos de la empresa, asimismo de llevar la contabilidad diaria. En el actual organigrama “sistemas y marketing” forman parte de esta área.

Área de sistemas: Se conforma por una sola persona la cual debe aplicar el software contable de la empresa y manejar adecuadamente su mantenimiento.

Área de Marketing: Se encarga una persona, en donde su principal función es la atención al cliente on-line y marketing digital.

Área comercial: Esta área es responsable de la promoción de los productos, además de captar de mejor manera las cuestiones que el cliente posee para tratar de satisfacerlas, así como de conocer las oportunidades que la empresa tiene. El área comercial está compuesta por el jefe de ventas y cuatro (4) mercaderistas en la principal y tres (3) en la sucursal del Sur de Quito.

Área de producción: Está conformado por un (1) supervisor el cual se encarga del manejo de productos, sus colaboradores son, una (1) persona de limpieza y diez y siete (17) trabajadores que se ocupan del corte del aluminio, vidrio, vidrio templado y policarbonato y el transporte. Tres (3) empleados para el corte del aluminio, cuatro (4) para el vidrio, tres (3) para el policarbonato, tres (3) para el vidrio templado y cuatro (4) conductores. Se podría decir que esta área es el núcleo de Seteco Cia.ltda ya que es allí en donde se efectúa el producto terminado para su venta.

El organigrama estructural de Seteco se indica de la siguiente manera:

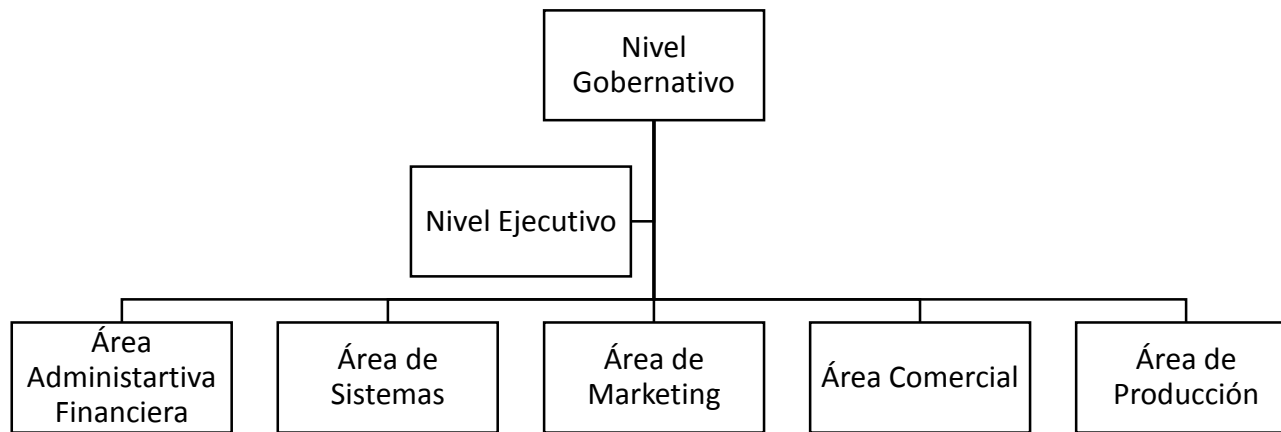


Ilustración 34. Organigrama Estructural. Elaboración Propia

3.5 Propuesta de organigrama funcional

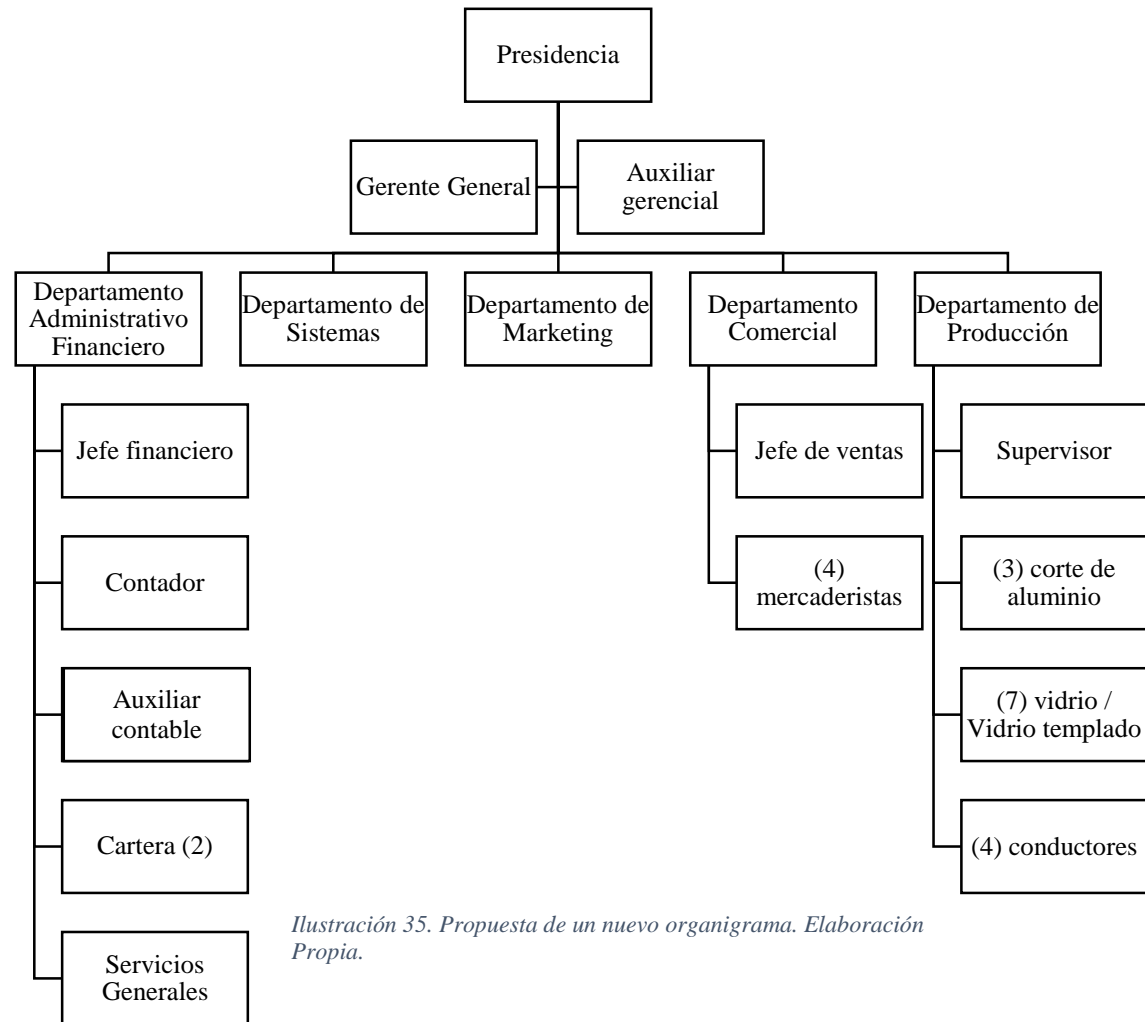


Ilustración 35. Propuesta de un nuevo organigrama. Elaboración Propia.

3.6 Manual de funciones

| MANUAL DE FUNCIONES |
|--|
| ÁREA: GERENCIA |
| CARGO: GERENTE GENERAL |
| OBJETIVO GENERAL: Responsable de tomar todas las decisiones de la empresa. |
| PERFIL: Arquitectos Menciones con carreras afines a administración de empresas. Cursos de negociación. Cursos de liderazgo y contables Experiencia de veinte años en adelante |
| FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none">➤ Negociación con los proveedores.➤ Análisis de los informes y resultados emitidos por las diferentes áreas.➤ Análisis de la competencia.➤ Revisión de rentabilidad, brindar posibles soluciones.➤ Incursión de nuevas líneas de mercado.➤ Resolución de conflictos internos y reclutamiento.➤ Cumplir todas las leyes ecuatorianas. |
| OBLIGACIONES: <ul style="list-style-type: none">➤ Cumplir con las políticas de la empresa.➤ Convocar a reuniones, si lo es necesario.➤ Planificar y corregir ciertos aspectos para el año entrante. |
| REMUNERACION MENSUAL: 7000 USD |

Tabla 20. Manual de funciones. Gerencia General. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|--|
| ÁREA: GERENCIA |
| CARGO: AUXILIAR DE GERENCIA |
| OBJETIVO GENERAL: Brindar apoyo y cumplir las expectativas de Gerencia. |
| PERFIL: Licenciatura en secretariado |
| FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Maneja las actividades de importación. ➤ Controla e inspecciona las obras realizadas por la empresa. ➤ Realizar alianzas estratégicas para la concesión de obras. ➤ Controlar los ingresos e ingresos. ➤ Consultar al jefe de ventas que es lo que se necesita o que es lo que falta. ➤ Informa al gerente general o a la presidencia de posibles problemas que puedan haber. |
| OBLIGACIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. ➤ Asistir a las reuniones si es que lo requieren. ➤ Llevas una buena comunicación dentro de esa área. |
| REMUNERACION MENSUAL: 500 USD |

Tabla 21. Manual de funciones. Auxiliar de gerencia. Elaboración Propia

| MANUAL DE FUNCIONES |
|--|
| <p>ÁREA: ADMINISTRATIVA FINANCIERA</p> <p>CARGO: JEFE FINANCIERO</p> |
| <p>OBJETIVO GENERAL: Análisis e interpretación de los resultados financieros, además, de evaluar el cumplimiento de las metas de la institución.</p> |
| <p>PERFIL:</p> <p>Ing. Administración de empresas</p> <p>Especializado en administrador y en finanzas.</p> <p>Cursos de liderazgo y manejo de personal.</p> |
| <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer metas diariamente para el logro de objetivos. ➤ Resolver cualquier tipo de inconveniente en el área, sea contable o de personal. ➤ Acoger toda la información analizada para luego sintetizarla. ➤ Asimismo, puede analizar el mismo la información y resolver complicaciones que pueda haber. ➤ Conservar una buena comunicación dentro del área. ➤ Apoyar en los planes de mejora en la empresa. ➤ Examinar y verificar los informes brindados por sus colaboradores. ➤ Estar al tanto del mercado, para aprovechar oportunidades para la compañía. ➤ Realizar presupuestos ➤ Plan operativo ➤ Revisión de estados financieros |
| <p>OBLIGACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asistir a las reuniones si es que lo requieren. ➤ Los informes no podrán salir a la junta directiva sin previa autorización. ➤ Cumplir con las políticas de la empresa y ser ejemplo para sus colaboradores. ➤ Alimentarse diariamente con conocimientos de su cargo. |
| <p>REMUNERACION MENSUAL: 1200 USD</p> |

Tabla 22. Manual de funciones. Jefe financiero. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|---|
| <p>ÁREA: ADMINISTRATIVA FINANCIERA</p> <p>CARGO: CONTADOR</p> |
| <p>OBJETIVO GENERAL: Realizar las diligencias del área administrativa. Analizar y sintetizar la información que manifiesta servicio al cliente.</p> |
| <p>PERFIL:</p> <p>Ingeniero comercial.</p> <p>Tener un certificado CPA</p> |
| <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recpta e inspecciona el registro de documentos contables, como notas de crédito, facturas y retenciones de IVA. ➤ Revisión de cajas, realizado esto se traslada a banco. ➤ Revisión de cheques y realiza el anexo transaccional. ➤ Cuadre de cajas. ➤ Maneja de manera efectiva los egresos, facturas de compra y de venta, retenciones y cheques. ➤ Revisión de clientes que se encuentran en el balance. ➤ Encamina un registro de pagos a los proveedores. ➤ Mantener disponible toda la información financiera para la empresa. ➤ Efectúa las actividades que pueda delegar el jefe financiero. ➤ Conservar el registro contable de los clientes. |
| <p>OBLIGACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Diariamente deberá tener a su disposición cualquier tipo de venta o compra de la empresa. De esa manera la institución podrá saber cómo se está manejando el inventario de la misma. ➤ Obedecer con las delegaciones que su superior ha otorgado. ➤ Los informes no podrán salir a la junta directiva sin previa autorización. ➤ Cumplir con las políticas de la empresa ➤ Asistir a las reuniones si es que lo requieren. |
| <p>REMUNERACION MENSUAL: 900 USD</p> |

Tabla 23. Manual de funciones. Contador. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|---|
| ÁREA: ADMINISTRATIVA |
| CARGO: AUXILIAR CONTABLE |
| OBJETIVO GENERAL: Brindar apoyo incondicional al área de contabilidad, además de informar sobre ciertos aspectos que puede pasar por alto. |
| PERFIL: Licenciatura en contabilidad y cartera |
| FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibe las facturas del área de servicio al cliente. ➤ Ingresas facturas de proveedores e ingresa al sistema contable. ➤ Realiza la retención de facturas. ➤ Ingreso de facturas de servicios, asimismo de repite el mismo procedimiento que el anterior. ➤ Efectúa las conciliaciones bancarias. ➤ Registra los movimientos de ingresos o de facturas, así como de cheques pagados. ➤ Cumple el cruce del estado cuenta que llega después de quince días (15) de los movimientos de ingresos. ➤ Elimina los cheques del mes que ya están pagados y practica nuevamente el cruce. ➤ Organizar algunas tareas del jefe financiero, además de tener una buena comunicación con los asuntos de la empresa ➤ Redactar ciertos sucesos que pueda delegar el jefe directo. |
| OBLIGACIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acoge los mensajes que llegan de gerencia y entregarlos al jefe inmediato. ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. ➤ Asistir a las reuniones si es que lo requieren. |
| REMUNERACION MENSUAL: 700 USD |

Tabla 24. Manual de funciones. Auxiliar contable. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|--|
| <p>ÁREA: ADMINISTRATIVA FINANCIERA</p> <p>CARGO: JEFE DE CARTERA</p> |
| <p>OBJETIVO GENERAL: Ingresar al sistema todos los datos de los clientes, asimismo de registrar los datos registrados de depósitos. En general revisa de todo lo que se ha emitido. El auxiliar de cartera realiza las mismas funciones que el jefe de la misma.</p> |
| <p>PERFIL:</p> <p>Ingeniería comercial.</p> <p>Profesional de carreras administrativas.</p> <p>Licenciatura en cartera.</p> |
| <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisa las cajas del día anterior, además de las notas de crédito que se han realizado. ➤ Inspecciona tarjetas de crédito, cheques ingresados y retenciones. ➤ Examina al prepago de clientes. ➤ Separa los cheques que están posfechados y los actuales. ➤ Hace los depósitos de los cheques y del efectivo. ➤ Realizan las llamadas a los proveedores o a los clientes. ➤ Dan a conocer los inconvenientes que mantiene con ellos, pueden ser por cuentas por cobrar o formas de pago. ➤ Establecen una forma de pago si el problema fue por cuentas por cobrar. ➤ Informan de lo sucedido si el problema fue por formas de pago. ➤ Creación de códigos de los clientes con su respectiva información e ingreso en el sistema. |
| <p>OBLIGACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Envía el informe a gerencia o al jefe inmediato con su debida autorización. ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. ➤ Control diario de sus tareas asignadas. ➤ Tener en íntimo la información. ➤ Asistir a las reuniones si es que lo requieren. |
| <p>REMUNERACION MENSUAL: 1200 USD</p> |

Tabla 25. Manual de funciones. Jefe de cartera. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|--|
| ÁREA: ADMINISTRATIVA FINANCIERA |
| CARGO: SERVICIO GENERALES |
| OBJETIVO GENERAL: Mantener una buena limpieza dentro de la organización. |
| PERFIL: Bachiller |
| FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar horarios para el control de limpieza de baños ➤ Estar al tanto que no falte ningún implemento o accesorio para la limpieza ➤ Da servicios de cafetería ➤ Limpiar cada mes los estantes de productos. |
| OBLIGACIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con las normas de seguridad de la empresa ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. ➤ Respetar el uniforme de la empresa. |
| REMUNERACION MENSUAL. 375 USD |

Tabla 26. Manual de funciones. Servicios generales. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|---|
| ÁREA: SISTEMAS |
| CARGO: JEFE DE SISTEMAS |
| OBJETIVO GENERAL: Ofrecer apoyo incondicional al momento de cualquier inconveniente en el sistema de la empresa, asimismo con soporte a las personas que dedican su tiempo en el computador. |
| PERFIL: Ingeniero en sistemas Cursos de sistemas en diferentes tipos de software (LINUX) |
| FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acoge los inconvenientes de las personas y emplea mecanismos para resolver el problema lo antes posible. ➤ Comprobar que los servidores estén perfectamente funcionando. ➤ Realiza soporte técnico, es decir inspección del computador y determinar si el problema es de software o hardware. ➤ Revisión de conexiones del sistema. ➤ Actualización de algunas configuraciones, si es necesario. ➤ Recuperar la información perdida de sus colaboradores. ➤ Accede al SRI para verificar si todos los documentos electrónicos están aprobados. ➤ Ingresa todas las compras y mercancía al sistema, además, de revisar precios. |
| OBLIGACIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Desempeñar con puntualidad las funciones establecidas. ➤ Asistir a las reuniones si es que lo requieren. ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. |
| REMUNERACION MENSUAL: 1000 USD |

Tabla 27. Manual de funciones. Jefe en Sistemas. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|---|
| ÁREA: DEPARTAMENTO DE MARKETING |
| CARGO: JEFE MARKETING |
| OBJETIVO GENERAL: Gestionar de manera efectiva los asuntos estratégicos en cuanto a marketing se refiere. Tratar de posicionar a la empresa en el top of mind de los clientes. |
| PERFIL: Ingeniero Comercial. Especializado en Marketing digital. |
| FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al cliente on-line. ➤ Revisión de correspondencia de la página web y redes sociales. ➤ Además, verifica si hay mensajes en la una plataforma virtual “construex” ➤ Realiza marketing digital, coloca anuncios en redes sociales. ➤ Diseña modelos de ofertas y videos. ➤ Realiza estrategia de descuentos y anuncia es las redes sociales. ➤ Asegurarse que el sistema haya bajado el precio y que los vendedores estén informados de lo sucedido. |
| OBLIGACIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Envía el informe a gerencia o al jefe inmediato con su debida autorización. ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. ➤ Alimentarse diariamente con conocimientos de su cargo. ➤ Asistir a las reuniones si es que lo requieren. |
| REMUNERACION MENSUAL: 1500 USD |

Tabla 28. Manual de funciones. Jefe de marketing. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|---|
| <p>ÁREA: COMERCIAL</p> <p>CARGO: JEFE DE VENTAS</p> |
| <p>OBJETIVO GENERAL: Concretar ventas para la empresa, además de responder a cualquier inquietud del cliente, deberá tener actualizada todos los cambios de precios de los producto y descuentos.</p> |
| <p>PERFIL:</p> <p>Ingeniero Comercial.</p> <p>Licenciatura en publicidad.</p> |
| <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al cliente ➤ Realización la facturación de los pagos por parte de los clientes. ➤ Verificación si el pago se ha hecho en efectivo, tarjeta de crédito o cheque. ➤ Declara el cierre de caja al diario. ➤ Realización los pedidos de cada uno de los dos locales. ➤ Está al tanto de mantener sus archivos a tiempo. ➤ Manejar un control en el área de servicio al cliente. |
| <p>OBLIGACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Resolver problemas o inconvenientes que se presenten en la misma. ➤ Comprometido a llevar bien la entrega del producto. ➤ Llevar una buena comunicación con el área de marketing. ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. ➤ Asistir a las reuniones si es que lo requieren. |
| <p>REMUNERACION MENSUAL: 1000 USD</p> |

Tabla 29. Manual de funciones. Jefe de Ventas. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|---|
| ÁREA: COMERCIAL |
| CARGO: SERVICIO AL CLIENTE |
| OBJETIVO GENERAL: Brindar un buen servicio a los clientes, dando como opciones varios productos al servicio de los mismos. |
| PERFIL: Bachiller para cualquier especialización |
| FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atención al cliente ➤ Ingreso del código del cliente en el sistema. ➤ Registración con el nombre del cliente, se ingresa la factura y el valor. ➤ Verifica si el valor es en efectivo o cheque y su procedencia. ➤ Ofrece los productos que se encuentran en el mostrador o los productos que están con descuentos. ➤ Entrega y cobra por lo productos pedidos por los clientes. |
| OBLIGACIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender de la mejor manera a los clientes. ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. ➤ Respetar el uniforme de la empresa. |
| REMUNERACION MENSUAL E INCENTIVOS COMO CAPACITACIÓN. 500 USD |

Tabla 30. Manual de funciones. Servicio al cliente. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|---|
| <p>ÁREA: DEPARTAMENTO DE PRODUCCION</p> <p>CARGO: SUPERVISOR</p> |
| <p>OBJETIVO GENERAL: Brindar un buen servicio a los clientes, dando como opciones varios productos al servicio de los mismos.</p> |
| <p>PERFIL:</p> <p>Carrera afine a administración de empresas</p> <p>Formación técnica.</p> <p>Cursos de liderazgo.</p> |
| <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Opera de manera eficaz los productos. ➤ Control que el producto llegue a las manos del cliente. ➤ Indicación de las ventajas que tiene cada producto al usuario, de la misma manera tiene la predisposición de escuchar a la persona y realizar ciertas especificaciones que le indica. ➤ Realización los descuentos emitidos por el departamento de marketing. ➤ Realización de un diseño en el programa “autocat” con las especificaciones dadas por el usuario. ➤ Supervisar el manejo adecuado de las herramientas de trabajo en cuanto al corte de aluminio, vidrio, vidrio templado y policarbonato. ➤ Planificación de un horario cómodo para los trabajadores de planta. ➤ Controlar los horarios de los conductores. |
| <p>OBLIGACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender de la mejor manera a los clientes. ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. ➤ Cuidar el uso de herramientas de trabajo. ➤ Velar por la seguridad de los empleados. ➤ Desempeñar correctamente las actividades que le corresponden. ➤ Asistir a las reuniones si es que lo requieren. |
| <p>REMUNERACION MENSUAL: 1000 USD</p> |

Tabla 31. Manual de funciones. Supervisor. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|---|
| ÁREA: DEPARTAMENTO DE PRODUCCION |
| CARGO: ASISTENTE (ALUMINIO) |
| OBJETIVO GENERAL: Brindar un buen corte para dar un producto de calidad |
| PERFIL: Bachiller Experiencia en cualquier tipo de corte para la construcción. |
| FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma el pedido bridado por ventas ➤ Toma las medidas necesarias para el corte, las medidas son de ancho y largo. ➤ Marcar las medidas. ➤ Coloca en el molde para el corte ➤ Utiliza sierra de mano para el corte ➤ Utiliza cizallas para dividir la plancha ➤ Verifica el corte pedido ➤ Registra el producto ➤ Envía a lista de espera para la entrega |
| OBLIGACIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con las normas de seguridad de la empresa ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. ➤ Respetar el uniforme de la empresa. |
| REMUNERACION MENSUAL. 375 USD |

Tabla 32. Manual de funciones. Corte de aluminio. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|--|
| ÁREA: DEPARTAMENTO DE PRODUCCION |
| CARGO: ASISTENTE (VIDRIO / VIDRIO TEMPLADO) |
| OBJETIVO GENERAL: Brindar un buen corte para dar un producto de calidad |
| PERFIL: Bachiller Experiencia en cualquier tipo de cortes de la construcción |
| FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma el pedido bridado por ventas ➤ Toma las medidas necesarias para el corte, las medidas son de ancho y largo. ➤ Marcar las medidas ➤ Utiliza sierra de mano para un corte más delgado. ➤ Coloca en el molde para el corte ➤ Colocar en un ángulo de inclinación ➤ Utiliza cortadores de vidrio mecánicas ➤ Verifica el corte pedido ➤ Registra el producto ➤ Envía a lista de espera para la entrega |
| OBLIGACIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con las normas de seguridad de la empresa ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. ➤ Respetar el uniforme de la empresa. |
| REMUNERACION MENSUAL. 375 USD |

Tabla 33. Manual de funciones. Vidrio. Elaboración Propia.

| MANUAL DE FUNCIONES |
|---|
| ÁREA: DEPARTAMENTO DE PRODUCCION |
| CARGO: CHOFER |
| OBJETIVO GENERAL: Remitir los productos de forma segura a los clientes |
| PERFIL: Experiencia en conducción; licencia tipo E |
| FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toma el pedido bridado por ventas ➤ Verifica si el corte es el indicado ➤ Registro del producto. ➤ Envió a los clientes. |
| OBLIGACIONES: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplir con las normas de seguridad de la empresa ➤ Cumplir con las políticas de la empresa. ➤ Respetar el uniforme de la empresa. |
| REMUNERACION MENSUAL. 375 USD |

Tabla 34. Manual de funciones. Conductores. Elaboración Propia.

3.7 Análisis de brechas

El análisis de brechas consiste en la “identificación de diferencias entre el desempeño actual de la organización y el desempeño que se espera para lograr éxito en su estrategia de negocios” ((UCI), s.f.) El estudio refleja las siguientes necesidades:

Área administrativa financiera: El jefe financiero está encargado del talento humano, aunque este no sea su fuerte, entre estos dos hay brechas que cerrar por medio de cursos de capacitación.

Esta capacitación tendrá buenos resultados ya que podrá mejorar el clima laboral dentro de la empresa haciendo que servicio al cliente también mejore. El costo del curso on-line es de 1500 USD, como primer objetivo es la “administración de los recursos humanos en la actualidad seguido de reclutamiento y colocación, capacitación y desarrollo, remuneración de los empleados además de relación de los empleados” (santo, s.f.)

Área de sistemas: No necesita de una capacitación ya que está bien preparado para su cargo, además sigue en continua capacitación.

Área de marketing: El jefe de marketing está muy bien preparado ya que cuenta con dos masters y sigue en continua capacitación

Área comercial: El servicio al cliente es una de las áreas más vulnerables de la organización, esta tiene una fisura profesional que no le permite estar apto para adversidades ya que no tiene los conocimientos suficientes como para enfrentarlos.

La capacitación se realizará con la escuela politécnica nacional (Nacional, s.f.) , los temas a tratar son:

- La organización como un sistema orientado al cliente.
- El proceso de servicio al cliente.
- Las personas que atienden al cliente.
- La tecnología y el negocio.

Tiene como duración 30 días con 48 horas a la semana, el costo de esta capacitación es de 140 USD.

Área de producción: Asimismo, no necesita de una capacitación ya que cuenta con un master en administración de empresas, además de varios cursos de psicología y sigue en continua capacitación por sí misma.

3.8 Clima laboral

Para mejorar el clima laboral se propondrá una motivación intrínseca¹, es decir reconocer el trabajo bien hecho, poder brindar una formación académica o una capacitación en donde el empleado pueda sentir una mejora en el ambiente de la institución. Además, no será necesaria una remuneración ya que el trabajador tendrá en cuenta el reconocimiento.

Al desarrollar una buena estructura se podrá comenzar a emplear mapas de carrera² para que las personas tengan un crecimiento profesional de esta manera se busca motivar mediante su vida laboral.

Otro aspecto muy importante es la realización de una evaluación de desempeño en donde se puedan medir a los trabajadores anualmente, esta evaluación puede ser simple, se propondrá la siguiente evaluación:

| EVALUACION DE DESEMPEÑO | | | |
|--|-----------|-----------|----------------|
| Nombre: | | | |
| Departamento: | | | |
| CALIFICACIÓN | SI | NO | A VECES |
| Dispuesto a cambios | | | |
| Esta dispuesto a tomar decisiones | | | |
| Cumple con sus responsabilidades | | | |
| Aporta ideas | | | |
| Liderazgo | | | |
| Maneja correctamente sus actitudes | | | |
| Maneja correctamente sus aptitudes | | | |
| Coopera con sus compañeros | | | |
| Maneja bien su tiempo | | | |
| Maneja bien su estrés | | | |
| Está comprometido con la organización | | | |
| Trabaja en equipo | | | |
| TOTAL (NO SUMAR) | | | |

Tabla 35. Evaluación de desempeño. Elaboración Propia

¹ La motivación intrínseca tiene como impulso actuar internamente es decir que sea propio de la persona.

² Construir de manera eficiente planes de carrera para que la persona pueda seguir escalando en la organización.

De esta manera se puede conocer cuánto puede aportar un empleado en la organización en otras áreas laborales. Asimismo, la empresa logrará mejorar las debilidades de las personas y problemas que puedan presentarse en la organización.

3.9 Presupuesto

Para que la empresa pueda cambiar su estructura es necesario del siguiente presupuesto:

| COSTO DE LO QUE REQUIERE LA EMPRESA | |
|---|--------------------|
| Consultor | \$ 1.000,00 |
| Capacitación (servicio al cliente) | \$ 450,00 |
| Capacitación (jefe financiero) | \$ 1.500,00 |
| Evaluación de desempeño | \$ 2.000,00 |
| Manual de funciones | \$ 1.200,00 |
| Equipos en servicio al cliente (4) | \$ 2.800,00 |
| Sillas ergonómicas (6) | \$ 654,00 |
| 3 perchas nuevas (productos) | \$ 330,00 |
| 10 implementos para la seguridad del empleado | \$ 210,00 |
| Total | \$10.144,00 |

Tabla 36. Presupuesto. Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

En definitiva, la empresa Seteco Cia.Ltda no tiene como consideración una buena estructura organizacional, manual de funciones, misión y visión, etc., lo cual ha perjudicado al bienestar de la empresa. Al no tener un manual de funciones los empleados no conocen cuáles son sus principales funciones lo que hace que la institución sobrecargue de trabajo al empleado. Asimismo, la empresa necesita de un buen organigrama para que se respete las jerarquías y de esa manera poder resolver conflictos de la mejor manera, además, de conseguir una plena organización en la mayoría de las actividades con el fin de ahorrar tiempo.

El clima laboral es otro de los aspectos a tomar en cuenta, ya que los conflictos no se resuelven con una buena comunicación entonces hace que se dé un mal ambiente de trabajo; con el fin de solucionar este problema se ha propuesto un esquema de motivación y una evaluación de desempeño. Además, es vital que las personas sepan que “son” y que quieren llegar a “ser”, es decir deben saber y tener claro la misión y visión para poder llegar a conseguir logros y metas.

Seteco puede potencializar su crecimiento mediante todo lo que se ha propuesto, puede llegar a crecer a nivel nacional y en un futuro a un nivel internacional. Por otro lado, la inestabilidad política hace que la empresa desacelere el ritmo de crecimiento ya que es parte del sector más dinámico de la economía; el sector de la construcción.

Existen varias empresas que se dedican a lo mismo: distribución de accesorios para la construcción, pero Seteco las vence ya que no ofrecen la misma calidad de los productos además que es una de las instituciones con más antigüedad en el mercado llegando a ser “tradicción” y “experiencia” en el mercado.

4.2 Recomendaciones

Después de haber analizado a la empresa y de saber sus necesidades podemos recomendar que se deben establecer manuales de funciones en donde se instituyan todos los compromisos de los empleados. Por el momento, no posee de un correcto organigrama dificultando la resolución de conflictos e irrespetando las jerarquías, se necesita de un organigrama bien estructurado. Además, de la realización de evaluaciones de desempeño simples en donde se identifiquen las debilidades de la persona y puedan saber las causas por la que la empresa está perdiendo competitividad.

Se debe crear un plan de capacitación especialmente a los empleados de planta, es decir, a los trabajadores de servicio al cliente. De esta manera se puede llegar y lograr objetivos mediante estrategias. Por último, la mejor recomendación que se puede establecer en Seteco es de la elaboración de una estructura organizacional completa, empezando de ahí se puede resolver varios problemas de la institución cumpliendo nuestra hipótesis: *“El diseño de una estructura organizacional completa permitirá mejorar la estrategia de Seteco Cia.Ltda”*.

Bibliografía

- (TICS), T. d. (Diciembre de 2006). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de ecuadorencifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- (UCI), U. p. (s.f.). <http://www.ucipfg.com>. Recuperado el 03 de Noviembre de 2017, de <http://www.ucipfg.com>: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_3/LIBRO_3/DOCUMENTOS/An%C3%A1lisis%20y%20cierre%20de%20brechas%20rfm.pdf
- Alles, A. M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360*. Buenos Aires: Granica.
- Alvial, M. J., & Ramirez, K. (Noviembre de 2010). *Repositorio Universidad Austral de Chile*. Obtenido de Repositorio Universidad Austral de Chile: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/fem971d/doc/fem971d.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Education.
- calidad, S. d. (s.f.). *Secrearia de Salud*. Recuperado el 15 de 08 de 2017, de <http://www.cca.org.mx>: <http://www.cca.org.mx/funcionarios/cursos/ap089/apoyos/m3/analisis.pdf>
- Castro, S. (2012). *Repositorio Javeriana*. Obtenido de Repositorio Javeriana: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10820/CastroSerranoSandraVictoria2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humano, el capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGrall-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (s.f.). Evaluación de desempeño. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Constructor, M. (30 de Marzo de 2017). *www.mundoconstructor.com.ec*. Obtenido de [www.mundoconstructor.com.ec: http://www.mundoconstructor.com.ec/noticias/846-panorama-del-sector-de-la-construcci%C3%B3n-en-el-2017.html](http://www.mundoconstructor.com.ec/noticias/846-panorama-del-sector-de-la-construcci%C3%B3n-en-el-2017.html)
- Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. International Thomson Editores.
- David, A., & George, D. (1989). *Investigación de mercados*. Mexico: McGrawHill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional*. Mexico D.F: Mc Grow Hill.
- Ecuador, B. c. (30 de Junio de 2017). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de [www.bce.fin.ec: https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2](https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2)
- Ecuador, F. (20 de Octubre de 2016). *www.forsecuador.ec*. Obtenido de [www.forsecuador.ec: http://www.forsecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/71316-ley-de-plusval%C3%ADa-ecuador-2017-pdf-actual-y-vigente](http://www.forsecuador.ec/forum/ecuador/econom%C3%ADa-y-finanzas/71316-ley-de-plusval%C3%ADa-ecuador-2017-pdf-actual-y-vigente)
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana editores, S.A de C.V.
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *DIRECCION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS*. MADRID: PRENTICE HALL.
- Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice-Hall Inc.

Jurídica, D. N. (2009). *Ley orgánica de régimen tributario interno*. Quito, Ecuador:

Departamento de Normativa Tributaria.

Montenegro Valles, M. B. (2012). *Repositorio digital USFQ*. Obtenido de Repositorio digital

USFQ: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1407/1/T-UCE-0007-15.pdf>

Nacional, E. P. (s.f.). *www.cec-epn.edu.ec*. Recuperado el 03 de Noviembre de 2017, de

www.cec-epn.edu.ec: <https://www.cec-epn.edu.ec/cursos/curso/gerencia-del-servicio-atencion-al-cliente>

Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de la administración*. Mexico:

Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson.

Salkind, N. (1998). El papel y la importancia de la investigación. En N. Salkind, *Métodos de investigación* (pág. 15). Mexico: Prentice Hall. Obtenido de Scribd:

<https://www.scribd.com/document/69978209/MetodosdeInvestigacion-NeilJ-Salkind>

santo, U. e. (s.f.). *programas.universidad-online-uees.com*. Recuperado el 03 de Noviembre

de 2017, de programas.universidad-online-uees.com: [http://programas.universidad-online-uees.com/recursos-humanos-lp?utm_campaign=UEES%20-](http://programas.universidad-online-uees.com/recursos-humanos-lp?utm_campaign=UEES%20-%20Recursos%20Humanos%20-%20Nov%202017&utm_source=ppc&ads_cmpid=938270848&ads_adid=49515038151&ads_matchtype=p&ads_network=g&ads_creative=223595227879&utm_term=cursos%20)

[%20Recursos%20Humanos%20-](http://programas.universidad-online-uees.com/recursos-humanos-lp?utm_campaign=UEES%20-%20Recursos%20Humanos%20-%20Nov%202017&utm_source=ppc&ads_cmpid=938270848&ads_adid=49515038151&ads_matchtype=p&ads_network=g&ads_creative=223595227879&utm_term=cursos%20)

[%20Nov%202017&utm_source=ppc&ads_cmpid=938270848&ads_adid=495150381](http://programas.universidad-online-uees.com/recursos-humanos-lp?utm_campaign=UEES%20-%20Recursos%20Humanos%20-%20Nov%202017&utm_source=ppc&ads_cmpid=938270848&ads_adid=49515038151&ads_matchtype=p&ads_network=g&ads_creative=223595227879&utm_term=cursos%20)

[51&ads_matchtype=p&ads_network=g&ads_creative=223595227879&utm_term=cu](http://programas.universidad-online-uees.com/recursos-humanos-lp?utm_campaign=UEES%20-%20Recursos%20Humanos%20-%20Nov%202017&utm_source=ppc&ads_cmpid=938270848&ads_adid=49515038151&ads_matchtype=p&ads_network=g&ads_creative=223595227879&utm_term=cursos%20)

[rsos%20](http://programas.universidad-online-uees.com/recursos-humanos-lp?utm_campaign=UEES%20-%20Recursos%20Humanos%20-%20Nov%202017&utm_source=ppc&ads_cmpid=938270848&ads_adid=49515038151&ads_matchtype=p&ads_network=g&ads_creative=223595227879&utm_term=cursos%20)

Scribd. (4 de Septiembre de 2013). *Scribd*. Obtenido de Scribd:

<https://www.scribd.com/document/165486853/Litwin-y-Stringer>

Shani, A., & Lau, J. B. (1992). *Behavior in organizations, an experiential approach*. Irwin Book Team.

Social, M. c. (s.f.). *www.siise.gob.ec*. Recuperado el 19 de Octubre de 2017, de *www.siise.gob.ec*: <http://www.siise.gob.ec/agenda/index.html?serial=13>